

**PLAN DE MERCADEO PARA EL POSICIONAMIENTO Y CRECIMIENTO DE LA  
PARTICIPACIÓN EN EL MERCADO VALLECAUCANO DE LA EMPRESA  
ANGELUJOS PARA EL AÑO 2013**

**ÁNGEL VALENCIA DUQUE**

**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE OCCIDENTE  
FACULTAD CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS  
PROGRAMA DE ECONOMÍA  
SANTIAGO DE CALI,  
2013**

**PLAN DE MERCADEO PARA EL POSICIONAMIENTO Y CRECIMIENTO DE LA  
PARTICIPACIÓN EN EL MERCADO VALLECAUCANO DE LA EMPRESA  
ANGELUJOS PARA EL AÑO 2013**

**ÁNGEL VALENCIA DUQUE**

**Pasantía Institucional para optar al título de  
Economista**

**Director  
VÍCTOR VELÁSQUEZ  
Profesional en Mercadeo, Negocios y Especialista en Finanzas**

**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE OCCIDENTE  
FACULTAD CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS  
PROGRAMA DE ECONOMÍA  
SANTIAGO DE CALI,  
2013**

## **Nota de aceptación**

**Aprobado por el Comité de Grado en cumplimiento de los requisitos exigidos por la Universidad Autónoma de Occidente para optar al título de Economista.**

**CRISTIAN BURBANO**

---

**Jurado**

**RAÚL DOMÍNGUEZ**

---

**Jurado**

**Santiago de Cali, 21 de Marzo de 2013**

## **CONTENIDO**

<b>RESUMEN EJECUTIVO</b>	<b>Pág. 10</b>
<b>INTRODUCCIÓN</b>	<b>12</b>
<b>1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA O SITUACIÓN PROBLEMÁTICA ACTUAL</b>	<b>13</b>
<b>1.1 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA</b>	<b>15</b>
<b>1.1.1 Sistematización del problema</b>	<b>15</b>
<b>2. JUSTIFICACIÓN</b>	<b>16</b>
<b>3. OBJETIVOS</b>	<b>17</b>
<b>3.1 OBJETIVO GENERAL</b>	<b>17</b>
<b>3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS</b>	<b>17</b>
<b>4. MARCO DE REFERENCIA</b>	<b>18</b>
<b>4.1 MARCO TEÓRICO</b>	<b>18</b>
<b>4.1.1 Definición de Plan de Mercadeo.</b>	<b>18</b>
<b>4.1.2 Cobertura del Plan de Mercadeo.</b>	<b>18</b>
<b>4.1.3 Alcance del Plan de Mercadeo.</b>	<b>19</b>
<b>4.1.4 Propósitos del Plan de Mercadeo.</b>	<b>19</b>
<b>4.1.5 El Contenido del Plan de Mercadeo.</b>	<b>19</b>
<b>4.1.5.1 Resumen Ejecutivo.</b>	<b>19</b>
<b>4.1.5.2 Análisis de la Situación de Mercadeo.</b>	<b>20</b>

4.1.5.3 Situación del Mercado.	20
4.1.5.4 Situación del Producto.	20
4.1.5.5 Situación Competitiva.	20
4.1.5.6 Situación de la Distribución.	20
4.1.5.7 Situación del Macroambiente.	20
4.1.5.8 Análisis FODA-A.	20
4.1.5.9 Objetivos.	20
4.1.5.10 Estrategias de Mercadeo.	21
4.1.5.11 Actividades de Mercadeo.	22
4.1.5.12 Programas Financieros.	22
4.1.5.13 Cronograma.	22
4.2 MARCO CONCEPTUAL	23
5. METODOLOGÍA	25
5.1 TIPO DE ESTUDIO (INVESTIGACIÓN)	25
6. ANÁLISIS SITUACIONAL	27
6.1. DEFINICIÓN DEL NEGOCIO	27
6.2 ANÁLISIS DE LA CATEGORÍA	28
6.2.1 Factores del mercado	28
6.2.1.1 Tamaño de la categoría.	28
6.2.1.2 Crecimiento de la categoría.	29
6.2.1.3 Situación del ciclo de ventas del producto.	30
6.2.1.4 Ciclos de ventas.	30

6.2.1.5 Estacionalidad.	32
6.2.1.6 Rentabilidad del mercado.	33
6.2.2 Descripción de la Categoría.	34
6.2.2 Factores de la categoría	36
6.2.2.1 Poder de negociación de los compradores.	36
6.2.2.2 Poder de negociación de los proveedores.	36
6.2.2.3 Presión de sustitutos.	38
6.2.2.4 Amenaza de nuevos ingresos.	38
6.2.2.5 Capacidad de la categoría.	39
6.2.2.6 Rivalidad de la categoría.	39
6.2.3 Factores Medioambientales	39
6.2.3.1 Demográfico.	39
6.2.3.2 Tecnológico.	40
6.2.3.3. Político-Legal.	41
6.2.3.4. Económico.	42
6.2.3.5 Social.	43
6.3 ANÁLISIS DE LA COMPAÑÍA Y DE LOS COMPETIDORES	43
6.4 ANÁLISIS DE LOS CLIENTES	47
6.4.1 Descripción de los clientes actuales	48
6.4.1.1 Usuario Final.	48
6.4.1.2 Revendedor.	48
6.4.1.3 Vulcanizadoras.	48
6.4.1.4 Monta llantas y servitecas.	48

<b>6.4.2 Qué compran y cómo usan el producto.</b>	<b>48</b>
<b>6.4.3 Dónde compran.</b>	<b>49</b>
<b>6.4.4 Cuándo compran.</b>	<b>49</b>
<b>6.4.5 Cómo seleccionan.</b>	<b>50</b>
<b>6.4.6 Por qué prefieren un producto.</b>	<b>50</b>
<b>6.4.7 Cómo responden a los programas de marketing.</b>	<b>51</b>
<b>6.4.8 Volverán a comprar.</b>	<b>51</b>
<b>6.4.9 Cuánto venden mensual.</b>	<b>51</b>
<b>6.5 MATRIZ DE EVALUACIÓN INTERNA (MEFI) PARA LA EMPRESA ANGELUJOS.</b>	<b>54</b>
<b>6.6 MATRIZ DE EVALUACIÓN EXTERNA (MEFE) PARA LA EMPRESA ANGELUJOS.</b>	<b>55</b>
<b>6.7 MATRIZ DE FACTORES CLAVE DE ÉXITO (MAFE) PARA LA EMPRESA ANGELUJOS.</b>	<b>56</b>
<b>7. ESTRATEGIAS PARA LA EMPRESA ANGELUJOS</b>	<b>59</b>
<b>7.1 OBJETIVOS</b>	<b>59</b>
<b>8. ESTRATEGIA DE PRODUCTO/ MARCA, ACTIVIDAD A REALIZAR, PRESUPUESTO Y RESPONSABLE</b>	<b>60</b>
<b>9. CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES</b>	<b>63</b>
<b>10. PRESUPUESTO DE VENTAS PARA EL AÑO 2013</b>	<b>65</b>
<b>11. CONCLUSIONES</b>	<b>66</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA</b>	<b>67</b>

## LISTA DE CUADROS

	<b>Pág.</b>
<b>Cuadro 1. Diseño metodológico.</b>	<b>25</b>
<b>Cuadro 2. Cronograma</b>	<b>26</b>
<b>Cuadro 3. Presupuesto</b>	<b>26</b>
<b>Cuadro 4. Situación local del mercado. Fuente, Cámara de Comercio de Cali</b>	<b>29</b>
<b>Cuadro 5. Promedio de ventas 2009-2012</b>	<b>31</b>
<b>Cuadro 6. Lista de precios neumáticos y parches por empresa</b>	<b>45</b>
<b>Cuadro 7. Empresas con mayor volumen de ventas en el sector de llantas</b>	<b>46</b>
<b>Cuadro 8. Matriz MEFI</b>	<b>54</b>
<b>Cuadro 9. Matriz MEFE.</b>	<b>55</b>
<b>Cuadro 10. Matriz de los factores claves del éxito.</b>	<b>56</b>
<b>Cuadro 11. Análisis DOFA</b>	<b>57</b>
<b>Cuadro 12. Presupuesto, Responsable por actividad</b>	<b>60</b>
<b>Cuadro 13. Cronograma por actividad</b>	<b>63</b>
<b>Cuadro 14. Estado de resultados proyectado</b>	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>



## LISTA DE FIGURAS

	Pág.
Figura 1. Principales exportadores de productos de la industria automotriz 2010.....	28
Figura 2. Ventas por meses desde el 2009 hasta el 2012. ....	32
Figura 3. Porcentajes de ventas por mes para el año 2011 .....	33
Figura 4. Estructura del canal de distribución. ....	34

## **RESUMEN EJECUTIVO**

El plan de mercadeo para la empresa Angelujos en el 2013 tiene los siguientes objetivos:

- Posicionar Angelujos como líder distribuidora de insumos y materiales para monta llantas de mejor servicio y calidad en la ciudad de Cali.
- Incrementar en 20% para el año 2013 nuestro portafolio de clientes actuales en general, es decir 40 nuevos monta llantas.
- Aumentar las ventas totales en un 20% más para el año 2013
- Diversificar el portafolio actual con nuevos productos, nuevas marcas aprovechando las oportunidades y facilidades de los TLC's.
- Desarrollar e implementar un contacto más cercano a través del servicio a domicilio con el fin de fortalecer un canal directo con los monta llantas.

Para lograr estos objetivos y cumplir con las metas se realizó un diagnóstico del mercado desde un nivel internacional hasta un nivel local. A nivel internacional este mercado representa para la Unión Europea 500 mil millones de dólares, para Japón y Estados Unidos unos 100 mil millones de dólares, mientras para México, Corea y Canadá alrededor de 50 mil millones de dólares en exportaciones al año.

Para un mercado más local como Cali y sus municipios más cercanos el sector del comercio al por mayor y por menor de llantas y neumáticos para todo tipo de vehículos automotores, el total del mercado es de 288 mil millones de pesos.

Con el análisis de estas cifras se busca encontrar unos puntos reales y conseguibles de crecimiento para la empresa Angelujos, que estén en la capacidad de su fuerza de ventas.

El mercado al que se quiere alcanzar con este plan de mercadeo es a cubrir el 6% de la demanda del neumático de moto en Cali, teniendo en cuenta que en la ciudad circulan alrededor de 300.000 motos.

Se realizaron varias juntas para analizar la situación de Angelujos en el mercado, evaluar su posición competitiva, la relación con sus clientes, su posicionamiento en la mente de cada uno, el sistema de distribución, posición que se ocupa, la situación con los proveedores, el poder de negociación, con el fin de encontrar debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas, para mejorar, aprovechar y llevar a cabo cada uno de los objetivos.

**PALABRAS CLAVE:** Neumático de moto, monta llantas, vulcanizadoras, servitecas, válvulas, parches radiales, llantas sellomaticas, taco mecha.

## INTRODUCCIÓN

El siguiente trabajo tiene como objetivo comprender la importancia de un plan de mercadeo para una empresa dedicada a una actividad comercial, para lo cual es necesario realizar un estudio de mercado en el que se analice detalladamente el entorno de la empresa político, económico, social, demográfico, etc.

En medio del estudio observar desde un punto de vista macro cómo se comporta el negocio a nivel global, para entender quiénes son los grandes fabricantes y manufactureros de los productos hasta un nivel local donde observamos el mercado nacional y regional.

A continuación, realizaremos una apreciación de la competencia, los clientes potenciales, debilidades y fortalezas.

Posteriormente se plantean unos objetivos y estrategias basadas en el anterior estudio para proponerse unas metas logrables, claras y específicas dentro de un marco de tiempo de un año, mostrando en detalle un plan de acción para ejecutar cada estrategia.

## **1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA O SITUACIÓN PROBLEMÁTICA ACTUAL**

Angelujos con más de 10 años en el mercado es conocida por distribuir accesorios para automóviles y camionetas. Empezó en febrero de 2002 con muy pocos productos por distribuir y 3 personas encargadas de su funcionamiento, durante esta época no se importaban mercancía directamente, sino que se compraba a través de intermediarios de Bogotá y Medellín.

Hoy en día es una empresa reconocida por muchos caleños y vallecaucanos quienes en su mayoría recuerdan su ubicación, puesto que hace más de 15 años el Centro Comercial Petecuy representaba uno de los mejores hoteles de la ciudad a la par con el hotel Intercontinental, son varios los gremios que tienen un gran reconocimiento del sector como los son los taxistas, los buses urbanos, los clubes de tuning de la ciudad, etc.

Dada la gran competencia del sector y el aumento de empresas dedicadas a esta actividad comercial ya que para el año 2002 solo habían en el centro comercial 2 empresas y hoy en día en el Centro Comercial Petecuy son 5 empresas sin contar todas las que se han creado en barrios comerciales como San Nicolás, Belalcázar, San Bosco y en sectores como la Luna, Angelujos particularmente ha querido especializarse en una línea que les ha representado gran demanda desde los comienzos de la empresa, y es la línea del caucho.

En los comienzos de la empresa con decisión de los gerentes y socios debido a una gran demanda de personas se empezó a comercializar neumáticos para carro, lo cual representaba más de un 20% de las ventas mensuales de Angelujos, esto llevo a entrar en auge la venta de este artículo que era de gran necesidad para automóviles, camionetas, camperos, busetas, buses, camiones, mulas, y todo tipo de carro pesado, por esta razón se decidió ampliar la línea de productos relacionados con el caucho para complementar la demanda de más de 50 clientes.

Esta gran demanda ocasionó que en Cali se incrementara el número de vulcanizadoras, monta llantas y servitecas que prestaran el servicio de reparación, montaje, mantenimiento de las llantas, por tal motivo este mercado de clientes paso a ser uno de nuestros principales objetivos para cubrir.

En los últimos años con el desempeño de la tecnología ingresaron al mercado las llantas sellomaticas que no requieren neumático para su funcionamiento, por tal

motivo el mercado de los neumáticos decreció considerablemente sin extinguirse totalmente pero dio paso al incremento del uso de parches para la reparación de estas llantas sellomaticas. Al mismo tiempo se incrementó el número de motos circulando en la ciudad, por la facilidad de movilidad y economía lo que dio paso al incremento de la demanda de neumáticos de moto.

Si bien se han realizado muchas acciones de marketing por el gerente comercial de Angelujos a favor del crecimiento y mejora de la comercialización del neumático de moto, el hecho de no existir un plan estructurado, y consistente en el tiempo acorde con un marco estratégico lleva a que se desperdicien esfuerzos perdiendo eficiencia en el uso de recursos y eficacia en el logro de los resultados de la empresa.

El hecho de carecer de un área y persona responsable exclusivamente de la labor de mercadeo ha con llevado a la par con el crecimiento de Angelujos, a continuas demandas y exigencias en materia de comunicación con los clientes actuales, calidad en la prestación de los servicios y por consecuencia se puede caer en errores y falta de medición de la satisfacción de los clientes.

En lo que tiene que ver con acciones promocionales y de comunicación de marketing, se adolece de una estrategia clara que aporte al crecimiento y posicionamiento de la empresa en el segmento al cual se dirige.

Como empresa dedicada a esta actividad comercial, se han implementado algunas estrategias comerciales como por ejemplo la implementación de una página web y la participación en redes sociales como Facebook, para dar a conocer a más personas del portafolio que ofrecemos. Sin embargo la falta de enfoque hacia el segmento de clientes, la planeación y otros factores han impedido que estas estrategias den los resultados esperados.

Si se cuenta con un plan de mercadeo consistente y estructurado para el próximo año, la empresa Angelujos avanzaría notablemente en el 2013 en el posicionamiento y consolidación como empresa líder del sector en el departamento del Valle del Cauca

## **1.1 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA**

¿Cuál sería el plan de mercadeo que permita a Angelujos posicionarse y aumentar su participación en el mercado de neumáticos de moto y demás productos relacionados con la reparación y mantenimiento de las llantas en el Valle del Cauca para el año 2013?

### **1.1.1 Sistematización del problema**

- ¿Cuál es la situación actual del mercado de neumáticos de moto en el Valle del Cauca?
- ¿Cuántas y cuáles son las empresas dedicadas a la distribución del neumático de moto en el Valle del Cauca?
- ¿Cuáles son los diferentes productos que ofrecen estas empresas y qué precios y demás ventajas competitivas caracterizan sus portafolios de servicio y constituyen en general la oferta de mercado?
- ¿Cuáles son las características demográficas, tecnológicas, sociales, económicas y políticas que definen el segmento objetivo al que dirige los productos la empresa Angelujos?
- ¿Qué poder de negociación tienen los clientes en el neumático de moto, su influencia en la cantidad y en los precios?
- ¿Cuáles son las acciones de marketing que se deben ejecutar para cada una de las Variables de mercadeo y que llevarán al plano operativo todas las decisiones estratégicas de la empresa Angelujos en el año 2013?

## **2. JUSTIFICACIÓN**

El crecimiento de la empresa Angelujos en los últimos años ha sido lento, se ha sostenido ante las exigencias del mercado, lo que ha revelado una gran necesidad de adoptar nuevas medidas, implementar nuevas estrategias de innovación bien estructuradas, la formulación de un plan de marketing fruto de un análisis de la situación del mercado actualmente, contribuiría a la gestión y al crecimiento sostenible de la empresa en los próximos años.

El marketing como función de los negocios encargada de establecer relaciones redituables y de creación de valor para los clientes es tal vez el área que más puede adolecer una organización empresarial de nuestro tiempo.

Si angelujos contara con un documento que marcara las directrices y delineara las acciones a seguir, basadas en un entendimiento de las necesidades de los clientes de las vulcanizadoras, monta llantas y servitecas que buscan mejores productos y servicio, se fortalecería evidentemente el desarrollo de la empresa.

Con un plan de mercadeo bien estructurado que nos revele las acciones que debemos seguir, para darle un buen direccionamiento a la empresa donde se identifiquen nuestras fortalezas y debilidades, aspectos para mejorar, nos permitiría tomar mejores decisiones que contribuyan con el posicionamiento y crecimiento para el año 2013.

Esto demuestra entonces la utilidad y aporte que tiene para la empresa, para próximos estudiantes interesados en hacer algunos tipos de investigaciones relacionados con este tema.

Para el titular de este proyecto, representa el desarrollo como profesional académico para optar por un título, además que realiza un impacto en una empresa familiar brindando la posibilidad de generar un crecimiento en este año.



### **3. OBJETIVOS**

#### **3.1 OBJETIVO GENERAL**

Elaborar un plan de mercadeo que permita el posicionamiento e incremento de la participación en el mercado vallecaucano de la empresa Angelujos como consecuencia del incremento en las ventas en el área de neumáticos de moto y demás productos relacionados con la reparación y mantenimiento de las llantas para el año 2013.

#### **3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Identificar la situación actual del mercado de neumáticos de moto en el Valle del Cauca
- Conocer las empresas dedicadas a la distribución del neumático de moto en el Valle del Cauca
- Indagar los diferentes productos que ofrecen estas empresas y qué precios y demás ventajas competitivas caracterizan sus portafolios de servicio y constituyen en general la oferta de mercado
- Formular las características demográficas, tecnológicas, sociales, económicas y políticas que definen el segmento objetivo al que dirige los productos la empresa Angelujos
- Determinar el poder de negociación que tienen los clientes en el neumático de moto, su influencia en la cantidad y en los precios
- Formular las acciones de marketing que se deben ejecutar para cada una de las Variables de mercadeo y que llevarán al plano operativo todas las decisiones estratégicas de la empresa Angelujos en el año 2013

## 4. MARCO DE REFERENCIA

### 4.1 MARCO TEÓRICO

El plan de mercadeo es un valioso instrumento que sirve de guía a todas las personas que están vinculadas con las actividades de mercadeo de una empresa u organización porque describe aspectos tan importantes como los objetivos de mercadeo que se pretenden lograr, el cómo se los va a alcanzar, los recursos que se van a emplear, el cronograma de las actividades de mercadeo que se van a implementar y los métodos de control y monitoreo que se van a utilizar para realizar los ajustes que sean necesarios.

**4.1.1 Definición de Plan de Mercadeo.** Según la American Marketing Association (A.M.A.), el **plan de mercadeo** es un documento compuesto por un análisis de la situación de mercadeo actual, el análisis de las oportunidades y amenazas, los objetivos de mercadeo, la estrategia de mercadeo, los programas de acción y los ingresos proyectados (el estado proyectado de pérdidas y utilidades). Este plan puede ser la única declaración de la dirección estratégica de un negocio, pero es más probable que se aplique solamente a una marca de fábrica o a un producto específico. En última situación, el plan de mercadeo es un mecanismo de la puesta en práctica que se integra dentro de un plan de negocio estratégico total.

De esta manera McCarthy y Perrault (1996) comentan que:

“El plan de mercadeo (marketing), es la formulación escrita de una estrategia de mercadeo y de los detalles relativos al tiempo necesario para ponerla en práctica. Deberá contener una descripción pormenorizada de lo siguiente: 1) qué combinación de mercadeo se ofrecerá, a quién (es decir, el mercado meta) y durante cuánto tiempo; 2) que recursos de la compañía (que se reflejan en forma de costes) serán necesarios, y con qué periodicidad (mes por mes, tal vez); y 3) cuáles son los resultados que se esperan (ventas y ganancias mensuales o semestrales, por ejemplo). El plan de mercadeo deberá incluir además algunas medidas de control, de modo que el que lo realice sepa si algo marcha mal”.

En síntesis, el plan de mercadeo es un instrumento de comunicación plasmado en un documento escrito que describe con claridad lo siguiente: 1) la situación de mercadeo actual, 2) los resultados que se esperan conseguir en un determinado periodo de tiempo, 3) el cómo se los va a lograr mediante la estrategia y los programas de mercadeo, 4) los recursos de la compañía que se van a emplear y 5) las medidas de monitoreo y control que se van a utilizar.

**4.1.2 Cobertura del Plan de Mercadeo.** El plan de mercadeo es un instrumento que puede servir a toda la empresa u organización, sin embargo, es más frecuente

que sea elabore uno para cada división o unidad de negocios. Por otra parte, también existen —situaciones— en las que son imprescindibles —planes más específicos—, por ejemplo, cuando existen marcas clave, mercados meta muy importantes o temporadas especiales (como ocurre con la ropa de moda o de temporada).

**4.1.3 Alcance del Plan de Mercadeo.** Por lo general, el plan de mercadeo tiene un alcance anual. Sin embargo, pueden haber excepciones, por ejemplo, cuando existen productos de temporada (que pueden necesitar planes específicos para 3 o 6 meses) o cuando se presentan situaciones especiales (como el ingreso de nuevos competidores o cuando se producen caídas en las ventas como consecuencia de problemas sociales o macroeconómicos) que requieren de un nuevo plan que esté mejor adaptado a la situación que se está presentando.

**4.1.4 Propósitos del Plan de Mercadeo.** El plan de mercadeo cumple al menos tres propósitos muy importantes:

- Es una —guía escrita— que señala las estrategias y tácticas de mercadeo que deben implementarse para alcanzar objetivos concretos en periodos de tiempo definidos.
- Esboza —quién— es el responsable de —qué— actividades, —cuándo— hay que realizarlas y —cuánto— tiempo y dinero se les puede dedicar <sup>[3]</sup>.
- Sirve como un —mecanismo de control—. Es decir, establece estándares de desempeño contra los cuales se puede evaluar el progreso de cada división o producto.

**4.1.5 El Contenido del Plan de Mercadeo.** No existe un formato o fórmula única de la cual exista acuerdo universal para elaborar un plan de mercadeo. Esto se debe a que en la práctica, cada empresa u organización, desarrollará el método, el esquema o la forma que mejor parezca ajustarse a sus necesidades.

Sin embargo, también es cierto que resulta muy apropiado el tener una idea acerca del contenido básico que debe tener un plan de mercadeo. Por ello, diversos autores presentan sus opciones e ideas al respecto; las cuales, se sintetizan en los siguientes puntos:

**4.1.5.1 Resumen Ejecutivo.** En esta sección se presenta un panorama general de la propuesta del plan para una revisión administrativa. Es una sección de una o

dos páginas donde se describe y explica el curso del plan. Está destinado a los ejecutivos que quieren las generalidades del plan pero no necesitan enterarse de los detalles.

**4.1.5.2 Análisis de la Situación de Mercadeo.** En esta sección del plan se incluye la información más relevante sobre los siguientes puntos:

**4.1.5.3 Situación del Mercado.** Aquí se presentan e ilustran datos sobre su tamaño y crecimiento (en unidades y/o valores). También se incluye información sobre las necesidades del cliente, percepciones y conducta de compra.

**4.1.5.4 Situación del Producto.** En ésta parte, se muestran las ventas, precios, márgenes de contribución y utilidades netas, correspondientes a años anteriores.

**4.1.5.5 Situación Competitiva.** Aquí se identifica a los principales competidores y se los describe en términos de tamaño, metas, participación en el mercado, calidad de sus productos y estrategias de mercadeo.

**4.1.5.6 Situación de la Distribución.** En ésta parte se presenta información sobre el tamaño y la importancia de cada canal de distribución.

**4.1.5.7 Situación del Macroambiente.** Aquí se describe las tendencias generales del macroambiente (demográficas, económicas, tecnológicas, políticolegales y socioculturales), relacionadas con el futuro de la línea de productos o el producto.

**4.1.5.8 Análisis FODA-A.** En esta sección se presenta un completo análisis en el que se identifica 1) las principales **Oportunidades** y **Amenazas** que enfrenta el negocio y 2) las principales **Fortalezas** y **Debilidades** que tiene la empresa y los productos y/o servicios. Luego, se define las principales **Alternativas** a las que debe dirigirse el plan.

**4.1.5.9 Objetivos.** En este punto se establecen objetivos en dos rubros:

- **Objetivos Financieros:** Por ejemplo, obtener una determinada tasa anual de rendimiento sobre la inversión, producir una determinada utilidad neta, producir un determinado flujo de caja, etc...

- **Objetivos de Mercadeo:** Este es el punto donde se convierten los objetivos financieros en objetivos de mercadeo. Por ejemplo, si la empresa desea obtener al menos un 10% de utilidad neta sobre ventas, entonces se debe establecer como objetivo una cantidad tanto en unidades como en valores que permitan obtener ese margen de utilidad. Por otra parte, si se espera una participación en el mercado del 5% en unidades, se deben cuadrar los objetivos en unidades para que permitan llegar a ese porcentaje.

- **Otros objetivos de mercadeo son:** Obtener un determinado volumen de ventas en unidades y valores, lograr un determinado porcentaje de crecimiento con relación al año anterior, llegar a un determinado precio de venta promedio que sea aceptado por el mercado meta, lograr o incrementar la conciencia del consumidor respecto a la marca, ampliar en un determinado porcentaje los centros de distribución.

Cabe señalar que los objetivos anuales que se establecen en el plan de mercadeo, deben contribuir a que se consigan las metas de la organización y las metas estratégicas de mercadeo.

**4.1.5.10 Estrategias de Mercadeo.** En esta sección se hace un bosquejo amplio de la estrategia de mercadeo o "plan de juego". Para ello, se puede especificar los siguientes puntos:

- El mercado meta que se va a satisfacer.
- El posicionamiento que se va a utilizar.
- El producto o línea de productos con el que se va a satisfacer las necesidades y/o deseos del mercado meta.
- Los servicios que se van a proporcionar a los clientes para lograr un mayor nivel de satisfacción.
- El precio que se va a cobrar por el producto y las implicancias psicológicas que puedan tener en el mercado meta (por ejemplo, un producto de alto precio puede estimular al segmento socioeconómico medio-alto y alto a que lo compre por el sentido de exclusividad).

- Los canales de distribución que se van a emplear para que el producto llegue al mercado meta.
- La mezcla de promoción que se va a utilizar para comunicar al mercado meta la existencia del producto (por ejemplo, la publicidad, la venta personal, la promoción de ventas, las relaciones públicas, el marketing directo).

**4.1.5.11 Actividades de Mercadeo.** También llamadas programas de acción, actividades específicas o planes de acción, son concebidas para ejecutar las principales estrategias de la sección anterior. En esta sección se responde a las siguientes preguntas:

- ¿Qué se hará?
- ¿Cuándo se hará?
- ¿Quién lo hará?
- ¿Cuánto costará?

**4.1.5.12 Programas Financieros.** En esta sección, que se conoce también como "proyecto de estado de pérdidas y utilidades", se anotan dos clases de información:

El rubro de ingresos que muestra los pronósticos de volumen de ventas por unidades y el precio promedio de venta.

El rubro correspondiente a gastos que muestra los costos de producción, distribución física y de mercadeo, desglosados por categorías.

La "diferencia" (ingresos - egresos) es la utilidad proyectada.

**4.1.5.13 Cronograma.** en esta sección, que se conoce también como calendario, se incluye muchas veces un diagrama para responder a la pregunta —cuándo se realizarán las diversas actividades de marketing planificadas—. Para ello, se puede incluir una tabla por semanas o meses en el que se indica claramente cuando debe realizarse cada actividad.

Monitoreo y Control: en esta sección, que se conoce también como procedimientos de evaluación, se responde a las preguntas: qué, quién, cómo y

cuándo, con relación a la medición del desempeño a la luz de las metas, objetivos y actividades planificadas en el plan de mercadeo.

Esta última sección describe los controles para dar seguimiento a los avances.

## 4.2 MARCO CONCEPTUAL

**Neumático.** Un neumático (del griego *πνευματικός*, 'relativo al pulmón', por el aire que lleva), también denominado cubierta o llanta en algunas regiones, es una pieza toroidal de caucho que se coloca en las ruedas de diversos vehículos y máquinas. Su función principal es permitir un contacto adecuado por adherencia y fricción con el pavimento, posibilitando el arranque, el frenado y la guía.

Los neumáticos generalmente tienen hilos que los refuerzan. Dependiendo de la orientación de estos hilos, se clasifican en diagonales o radiales. Los de tipo radial son el estándar para casi todos los automóviles modernos.

El nombre técnico de las llantas "sellomatic" es "tubeless". La característica principal de este tipo de llantas es que en su interior no necesitan un neumático para ser infladas.

**Elementos sintéticos.** Son aquellos elementos químicos que la humanidad no conocía hasta que los sintetizó, esto es, que no los descubrió como tales en el espacio. Son elementos radiactivos, es decir inestables, con vidas medias cortas en comparación con la edad del planeta. Por lo tanto se desintegraron casi totalmente desde la formación de la Tierra, y no se encuentran en cantidades apreciables salvo por la acción humana, producidos en reactores nucleares o aceleradores de partículas.

**Las servitecas.** Son empresas constituidas por una estación de gasolina, un lavadero de carros, una tienda 24 horas, una tienda de aceites, lubricantes, neumáticos etc., y una sección de montaje, balanceo, alineación de llantas.

**Las vulcanizadoras.** Son negocios pequeños donde se presta el servicio de montaje de llantas, reparaciones, etc.

**Parche en frio.** Es un elemento que se adhiere al caucho de un neumático o de una llanta para sellar un daño causado por imperfecciones de la carretera o por desgaste de la llanta. El parche es colocado en la llanta luego de limpiar con un motortool para dejar la superficie lisa, enseguida se utiliza pegante en la llanta, se deja secar unos minutos y por último se pone el parche presionándolo con un rodillo.

**Válvulas sellomaticas.** Son productos de caucho que permiten sellar el aire de las llantas, a través de ellas podemos medir la cantidad de libras que tiene una llanta, inyectarle aire, etc.

**Calibradores de aire.** Es un producto que se utiliza para medir la presión del aire de las llantas, el más utilizado es el de 120 libras con doble boquilla para ser más cómodo medir el aire de las llantas de motos y de carros

**Caucho para vulcanizar.** Es un producto utilizado para parchar al calor utilizando una plancha en el neumático de moto o de carro. Vienen frecuentemente rollos de 1 kilo el cual se recorta para utilizar sus parches.

**Taco mecha.** El taco o mecha es una tira utilizada para realizar una reparación rápida de la llanta, la cual es insertada en la llanta por medio de una aguja sellomatica forzada por un mango y esto permite que no se desprenda el aire.



## 5. METODOLOGÍA

### 5.1 TIPO DE ESTUDIO (INVESTIGACIÓN)

El conocimiento y diagnóstico del mercado implica la realización de un estudio Descriptivo.

**Cuadro 1. Diseño metodológico.**

OBJETIVO ESPECÍFICO	Diseño Metodológico
Identificar la situación actual del mercado de neumáticos de moto en el Valle del Cauca	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Consulta de Fuentes secundarias</li> <li>• Entrevistas personales a empresario del medio</li> <li>• Trabajo de campo y observación</li> <li>• Comités de trabajo con el personal de Angelujos</li> </ul>
Conocer las empresas dedicadas a la distribución del neumático de moto en el Valle del Cauca	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Consulta de Fuentes secundarias: cámara de Comercio, Directorio Páginas Amarillas, Internet</li> <li>• Entrevistas personales de monta llantas, servitecas</li> <li>• Trabajo de campo y observación</li> </ul>
Formular las características demográficas, tecnológicas, sociales, económicas y políticas que definen el segmento objetivo al que dirige los productos la empresa Angelujos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Consulta de fuentes secundarias.</li> <li>• Encuestas a personas de vulcanizadoras y empleados del sector</li> <li>• Entrevistas Personales</li> <li>• Sesiones de Grupo</li> </ul>
Averiguar los diferentes productos que ofrecen estas empresas y qué precios y demás ventajas competitivas caracterizan sus portafolios de servicio y constituyen en general la oferta de mercado	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Consulta de fuentes secundarias</li> <li>• Investigación en el internet, sitios de especializados y medios económicos.</li> <li>• Entrevistas personales</li> </ul>
Determinar que poder de negociación tienen los clientes en el neumático de moto, su influencia en la cantidad y en los precios	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entrevistas personales</li> <li>• Encuestas a empresarios y empleados del sector</li> <li>• Sesiones de grupo</li> </ul>
Descubrir las acciones de marketing que se deben ejecutar para cada una de las Variables de mercadeo y que llevarán al plano operativo todas las decisiones estratégicas de la empresa Angelujos en el año 2013	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comités de trabajo con el personal de Angelujos</li> <li>• Sesiones de lluvias de ideas</li> </ul>

**Cuadro 2. Cronograma**

Diseño Metodológico	Oct.				Nov.				Dic.			
	SEM				SEM				SEM			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Consulta de Fuentes secundarias												
Entrevistas personales a personas de monta llantas												
Trabajo de campo y observación												
Comités de trabajo con el personal de Angelujos												
Consulta de Fuentes secundarias												
Entrevistas personales a personas de servitecas, vendedores de proveedores.												
Trabajo de campo y observación												
Consulta de fuentes secundarias.												
Encuestas a personas de monta llantas, servitecas.												
Entrevistas Personales												
Sesiones de Grupo												
Consulta de fuentes secundarias												
Investigación en la internet, sitios de especializados y medios relacionados al neumático.												
Entrevistas personales												
Encuestas a personal de vulcanizadoras												
Sesiones de grupo con clientes revendedores												
Comités de trabajo con el personal de Angelujos												
Sesiones de lluvias de ideas												
Diseño y formulación del Plan												

**Cuadro 3. Presupuesto**

ÍTEMS	FINANCIACIÓN	
	PROPIA	EXTERNA
1. Elementos de escritorio y papelería	\$ 50.000	
2. Comunicaciones (fax, correo)	\$ 100.000	
3. Fotocopias	\$ 40.000	
4. Bibliografía	\$ 0	
5. Transporte y gastos de viaje	\$ 200.000	
6. Software	\$ 0	
7. Salas sesiones de grupo	\$ 0	
8. Refrigerios Sesiones grupo	\$ 130.000	
Total	\$ 520.000	

## **6. ANÁLISIS SITUACIONAL**

### **6.1. DEFINICIÓN DEL NEGOCIO**

AngeLujos es una empresa fundada en el año 2002 ubicada en el centro de Cali especializada en la importación y distribución de accesorios para vehículos, vulcanizadora y montaje de llantas. Se ha constituido como un canal intermediario en la región occidental de Colombia puesto que permite una conexión de productos en primera medida en la ciudad de Cali, la mayor parte de clientes son servitecas, monta llantas y vulcanizadoras. Algunos de estos son negocios pequeños detallistas quienes se entienden con el consumidor final; otros son intermediarios quienes visitan estos clientes y ganan un margen por prestar un servicio domiciliario.

Por último se cuenta también con clientes detallistas especialmente en la parte de accesorios y lujos para carros quienes pueden conseguir artículos para el uso y embellecimiento de sus automóviles.

El portafolio de productos que ofrece AngeLujos, está definido principalmente por los neumáticos de moto y carro, los cuales representan el 60% de participación en el total de ventas. En la misma línea se encuentra los parches en todos los tamaños para las llantas sello maticas; los tacos o mechas para la reparación de llantas; solución o pegante para los parches; caucho para vulcanizar por kilos; válvulas para llantas de moto, automóviles, camionetas, busetas, rines grandes de carro pesado; tuercas de seguridad y de lujo para los rines de automóviles, también se ofrece en la misma línea herramientas e insumos para el montaje de llantas como lo son las agujas para insertar los tacos, rodillos para asentar los parches, calibradores de aire, infla llantas o inyector de aire, saca gusanillos, saca válvulas, entre otros.

Por otro lado, se ofrece un portafolio amplio en accesorios para carros siendo los principales los tapetes en caucho, alfombra, plásticos, en pvc, metalizados para automóviles y camionetas; bombillería sencilla, luz día, en LED y HID para farolas, direccionales, stop, interiores y exteriores, etc.; rines y llantas para automóviles y camionetas; papel polarizado en diferentes tonalidades y colores para autos y oficinas; limpiaparabrisas, antenas, ambientadores, forros para asientos, forros para timón, alarmas, sensores de reversa, eleva vidrios, sirenas, pitos, lámparas, espejos, exploradoras, accesorios de carretera, pedales, resonadores, cinturones, timones, artículos de seguridad, entre otros

## 6.2 ANÁLISIS DE LA CATEGORÍA

### 6.2.1 Factores del mercado

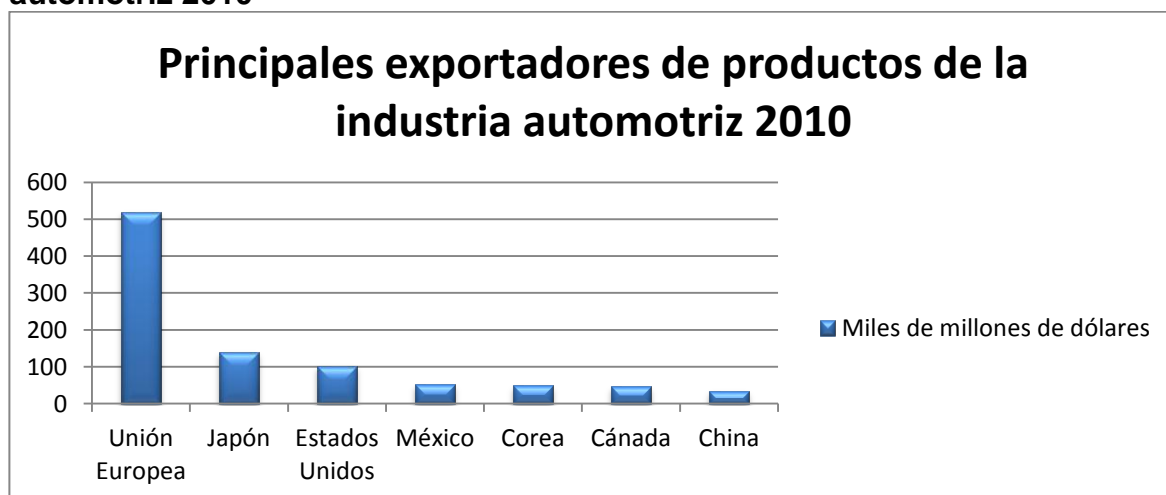
**6.2.1.1 Tamaño de la categoría.** Durante las últimas décadas el sector automovilístico ha generado un aumento en el comercio de los productos y servicios por lo cual ha beneficiado la economía de algunos países.

Por lo anterior, Pasca. M (2011), representante realizó un estudio por la OMC<sup>1</sup> acerca de las estadísticas del comercio internacional en el año 2011, en donde se comenta que:

*El sector del automóvil experimenta una importante recuperación con un crecimiento del 29 por ciento, México se convirtió en el cuarto exportador mundial de productos de la industria del automóvil en 2010, con un aumento de sus exportaciones del 54 por ciento; Los envíos japoneses de productos de la industria del automóvil destinados a los Estados Unidos y a China aumentaron un 36 y un 51 por ciento, respectivamente, en 2010.*

De la misma manera, en el año 2010 los exportadores de la industria automotriz ha tenido un desarrollo importante en países como la unión europea, Japón y estados unidos, México, corea y Canadá.

**Figura 1. Gráfica de principales exportadores de productos de la industria automotriz 2010**



Fuente, Investigación de la OMC pág. 54.

En relación con lo anterior Pasca. M (2011) plantea que:

*“Según el estudio los principales exportadores de productos de la industria automotriz para el año 2010 son en primer lugar la Unión Europea por encima de los 500 mil millones de dólares, en segundo y tercer lugar están Japón y Estados Unidos respectivamente por encima de los 100 mil millones de dólares. Luego están México, Corea, Canadá alrededor a los 50 mil millones de dólares”.*

El tamaño del mercado a nivel local según una base de datos extraída por la Cámara de Comercio de Cali en el año 2012 permite identificar que con la descripción CIUU del comercio al por mayor y por menor de llantas y neumáticos para todo tipo de vehículos automotores, código 503003, el total del mercado es de 288 mil millones de pesos.

En el siguiente cuadro podemos observar con más detalle el anterior enunciado

**Cuadro 4. Situación local del mercado. Fuente, Cámara de Comercio de Cali**

Descripción de la categoría	Código CIUU	Total mercado en miles de millones de pesos
Comercio al por mayor y por menor de llantas y neumáticos para todo tipo de vehículos automotores	503003	288

En el sector del comercio de partes, piezas y accesorios para vehículos automotores con el código CIUU 503000 el total del mercado para Cali y sus alrededores es de 235 mil millones de pesos aproximadamente.

**6.2.1.2 Crecimiento de la categoría.** En el plano nacional, la actividad económica se describe como comercio al por mayor y por menor, reparación de vehículos automotores, motocicletas, efectos personales y enseres domésticos en la sección G; así está catalogado según estudios del DANE y clasificados por la cámara de comercio.

Según el documento realizado por el DANE anualmente, clasificación industrial internacional uniforme de todas las actividades económicas, el ejercicio de Angelujos se encuentra en la división 50 como comercio, reparación y mantenimiento de vehículos automotores y motocicletas, sus partes, piezas y

accesorios; comercio al por menor de combustibles y lubricantes para vehículos automotores. Específicamente en 2 áreas, la primera la 5030 el comercio de partes, piezas (autopartes), accesorios (lujos), para vehículos automotores y la segunda es la 5040, el comercio, mantenimiento y reparación de motocicletas y de sus partes, piezas y accesorios.

La DIAN y el DANE (2010), realizaron un estudio en el que median las importaciones de Colombia en el año 2010 en donde comenta que:

*La cifra total del año asciende a los 40.683 millones de dólares de los cuales el sector importó 787 millones de dólares a diferencia del año 2009 el cual lo hizo con 335. Los países donde provienen la mayoría de los productos importados son Estados Unidos, China y México. Casi la mitad de las importaciones llegan a Bogotá. Es posible observar en las cifras de la importación que del año 2009 al año 2010 ha crecido el sector con un aumento de 135%, variación que permite demostrar que en los últimos años el sector del comercio viene con una tendencia a la alza.*

**6.2.1.3 Situación del ciclo de ventas del producto.** La evolución en ventas que ha tenido el neumático de moto en los últimos años lo posicionan como un producto que se encuentra en la etapa de crecimiento del ciclo de ventas, por su permanencia en el mercado, la ampliación en un mercado como Colombia para las motos, el uso constante de este vehículo diario el cual es considerado un medio de transporte fácil, económico, rápido, hacen del neumático un producto en crecimiento que estará en su periodo de madurez cuando las ventas de motos se estabilicen.

**6.2.1.4 Ciclos de ventas.** Hay momentos en los cuales la venta de neumáticos de moto se incrementa debido a las lluvias, porque son situaciones que las personas pierden de vista la carretera al movilizarse, por lo tanto se incrementa el número de motociclistas pinchados en las calles, lo que ocasiona que tengan que visitar un monta llantas para realizar el debido arreglo.

En el mes de Enero se incrementan las ventas de neumáticos y parches debido a la masificación de viajes que realizan las personas a nivel nacional, lo que invita a los monta llantas a estar prevenidos por esta temporada en la cual hay muchos viajeros circulando por las carreteras del país.

Nuevamente en época de semana santa las ventas de neumático de moto aumentan debido al gran número de personas que salen en su moto o carro a pasear o algún lugar santo.

En el siguiente cuadro podemos observar las ventas desde el año 2009 hasta el año 2012 de todos los meses del año.

**Cuadro 5. Promedio de ventas 2009-2012**

MESES/AÑO	2009	2010	2011	2012	PROMEDIO POR MES
ENERO	\$ 88.635.700	\$ 61.321.500	\$ 71.541.400	\$ 78.732.297	\$ 75.057.724
FEBRERO	\$ 74.255.200	\$ 66.233.600	\$ 58.535.100	\$ 74.230.150	\$ 68.313.513
MARZO	\$ 59.083.600	\$ 65.992.300	\$ 102.873.800	\$ 73.727.235	\$ 75.419.234
ABRIL	\$ 67.816.800	\$ 73.102.900	\$ 86.045.000	\$ 58.868.744	\$ 71.458.361
MAYO	\$ 69.223.500	\$ 60.769.700	\$ 90.087.100	\$ 65.695.837	\$ 71.444.034
JUNIO	\$ 72.630.700	\$ 68.378.400	\$ 70.927.300	\$ 68.085.239	\$ 70.005.410
JULIO	\$ 68.389.500	\$ 72.663.000	\$ 90.848.400	\$ 68.499.826	\$ 75.100.182
AGOSTO	\$ 64.437.700	\$ 76.887.200	\$ 74.822.500	\$ 60.399.778	\$ 69.136.795
SEPTIEMBRE	\$ 59.804.600	\$ 74.714.000	\$ 91.014.900	\$ 63.774.476	\$ 72.326.994
OCTUBRE	\$ 86.704.900	\$ 72.065.200	\$ 74.421.200	\$ 59.013.152	\$ 73.051.113
NOVIEMBRE	\$ 68.884.800	\$ 62.241.500	\$ 71.905.500	\$ 44.854.855	\$ 61.971.664
DICIEMBRE	\$ 82.307.000	\$ 91.453.500	\$ 116.067.900	\$ 75.000.000	\$ 91.207.100
TOTAL VENTAS	\$862.176.009	\$ 845.824.810	\$ 999.092.111	\$ 790.883.601	\$ 72.874.344

Fuente: Elaboración propia

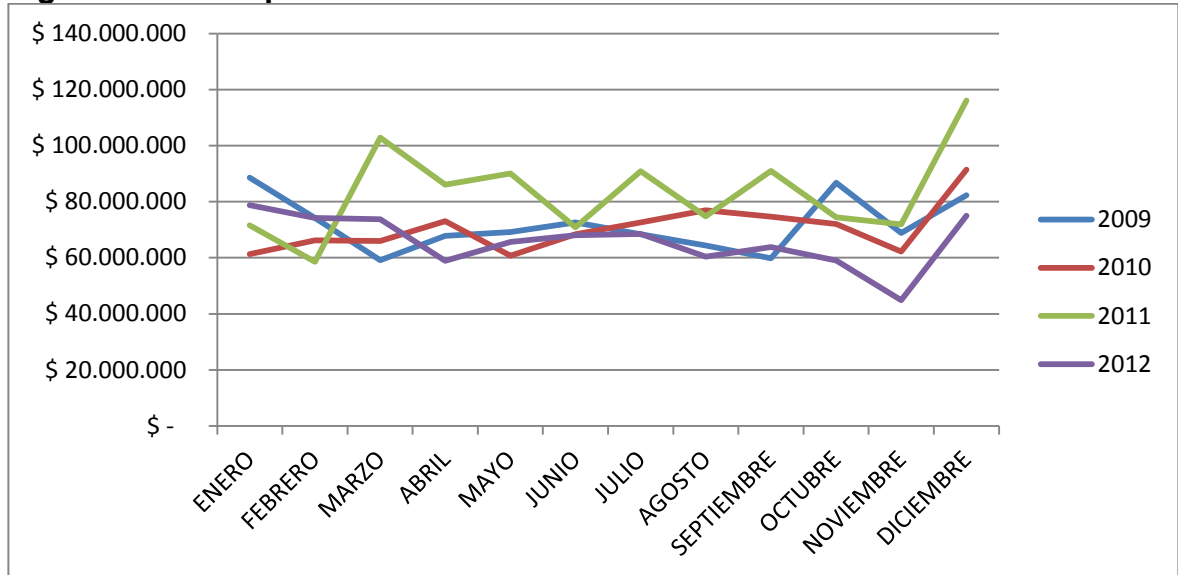
En el cuadro anterior podemos observar que las ventas en el año 2012 en total fueron de 790 millones de pesos, teniendo en cuenta los datos tomados del estudio de la Cámara de Comercio de Cali que el total de mercado de llantas y neumáticos es de 288 mil millones de pesos, la participación en el mercado de Angelujos es de 0,27%.

Según un artículo de portafolio (2010) publicado el 17 de febrero llamado, las motos, claves para la economía del país 5 millones de personas en Colombia utilizan la moto como medio de transporte, un 66% la utilizan para trabajar. Allí se publicó además que según el DANE, entre el 2003 y el 2008, el número de hogares que tenía una motocicleta pasó de 8,5% al 15,1%, para el año 2009 1 de cada 20 habitantes tiene una moto. Se dice que en Colombia ruedan 2,6 millones de motocicletas.

Lo anterior, muestra para el negocio de AngeLujos una oportunidad de aumentar las ventas de neumáticos y parches puesto que hay mayor cantidad de usuarios en Colombia rodando por las calles..

En el siguiente gráfico podemos observar las ventas por meses desde el 2005 hasta el 2012, de Angelujos en todas sus líneas de productos.

**Figura 2. Ventas por meses desde el 2009 hasta el 2012.**



Fuente: Elaboración propia

**6.2.1.5 Estacionalidad.** Los cambios típicos que se presentan en las ventas durante un mismo año son por ejemplo en las épocas escolares en las que la mayoría de los hogares de estratos 2 y 3 que son finalmente al mercado al que el negocio se dirige, están comprando todos los materiales de estudio para sus hijos. En época de Diciembre también se bajan un poco las ventas ya que las personas están comprando regalos de navidad, ropa para el fin de año, en muchos sectores de esta región se encuentran en ferias.

Según Echeverry (2009), quien escribió un artículo de portafolio del 13 de octubre del año 2009, habla sobre *“la desaceleración económica ha causado en el sector mayor desempleo, restricciones en la circulación de las motos, mayores dificultades de acceso al crédito y a la aprobación del crédito por parte de las entidades financieras”*. Esto quiere decir que hay dificultad para muchos usuarios de motos que dependen de esta para trabajar percibir ingresos por alguna temporada lo que implica que muchas familias que dependen de este vehículo no necesiten neumáticos y parches ya que no se están movilizand con mayor frecuencia que antes.



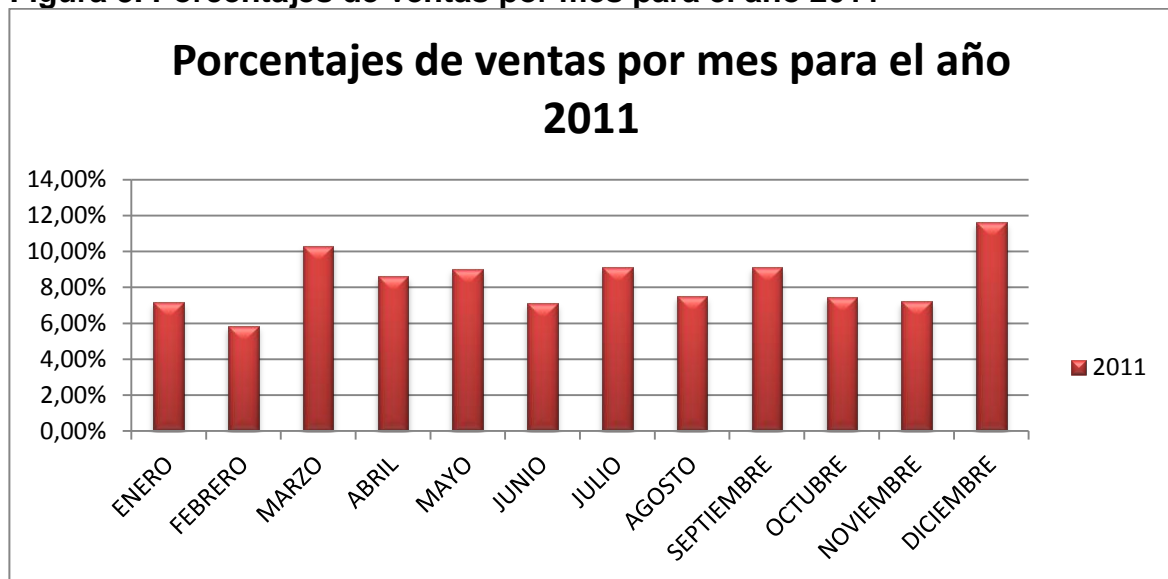
Del mismo modo, es importante no dejar de lado las cifras reveladoras de la industria de motocicletas entorno a proveedores, distribuidores y almacenes que son los que mueven fuertemente la economía del país.

Según esto Pro Export Colombia (2012), comenta que:

*“La industria de motocicleta en el país cuenta con 100 proveedores de partes locales, 1.024 distribuidores, 8.000 talleres y 3.000 almacenes de repuestos, según el más reciente estudio sociodemográfico de usuarios de motos en Colombia, realizado en abril de 2009 por el comité de ensambladoras de motocicletas Japonen sas”.*

En el siguiente gráfico podemos observar la estacionalidad de las ventas para Angelujos para el año 2011, año en el que las ventas han sido superiores.

**Figura 3. Porcentajes de ventas por mes para el año 2011**



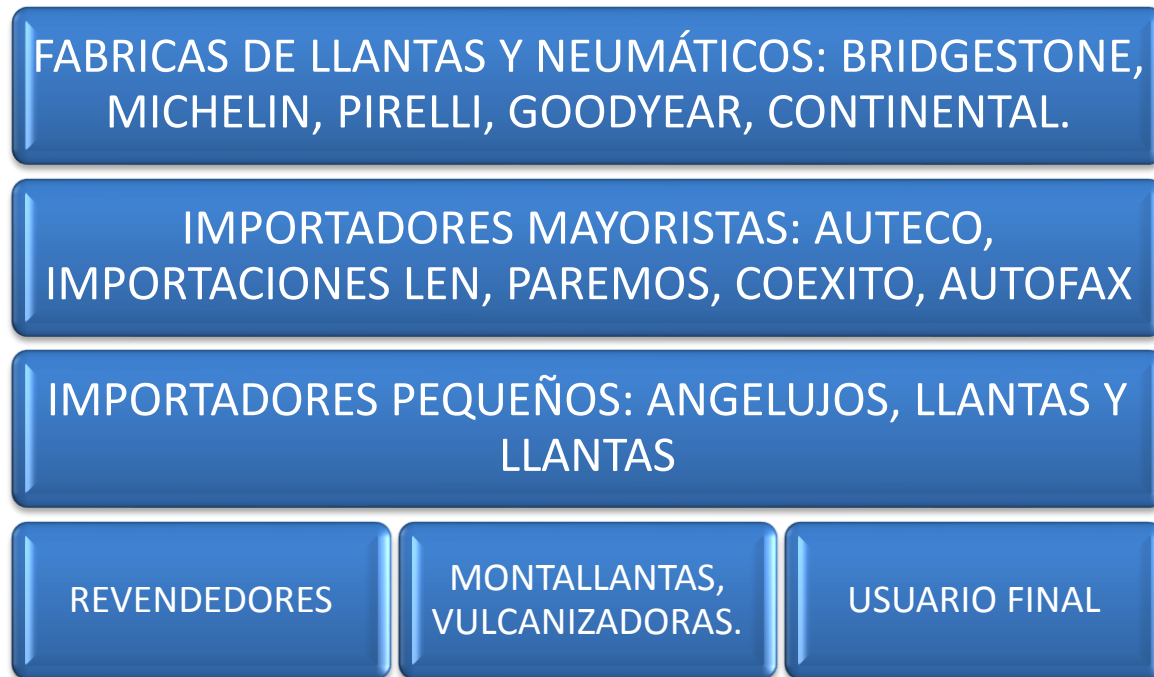
Fuente: Elaboración propia

**6.2.1.6 Rentabilidad del mercado.** Comparando las utilidades frente a la inversión y otros tipos de indicadores financieros, la tasa de rentabilidad para la empresa de neumáticos de moto, parches para reparaciones de llantas y otros productos relacionados es del 18%.

Según la base de datos proporcionada por la Cámara de Comercio de Cali para el año 2012 con la sumatoria de los sectores comercio al por mayor y por menor de llantas y neumáticos, comercio de partes, piezas y accesorios para vehículos automotores el total de la utilidad neta del mercado es de 74,4 mil millones de pesos y el total de las ventas es de 522,4 mil millones de pesos lo que representa una rentabilidad del mercado de 14,24%.

**6.2.2 Descripción de la Categoría.** En el siguiente gráfico podemos observar el procedimiento que lleva un neumático de moto desde su fábrica, hasta el consumidor final:

**Figura 4. Estructura del canal de distribución.**



Fuente: elaboración propia

En el mundo los principales fabricantes de llantas y neumáticos son Bridgestone corporation, Michelin, Goodyear, Continental y Pirelli. Otras empresas a nivel mundial importantes de esta categoría son Avon Tyres, Dunlop Tyres, Hankook y Yokohama Rubber Company.

Los principales importadores en Colombia según una publicación en Portafolio (2010), publicado el 25 de Agosto llamado “*Se ha incrementado la compra de*

*llantas Asiáticas”, dice que son “Coéxito, Internacional de llantas, Chaneme, Imlla S.A., Llantas Unidas, Red Llantas, Autofax, Auteco, Importaciones Len”.*

Con el fin de conocer de manera significativa como se mueve la economía de manera en relación a la industria de las llantas en Latinoamérica y asia

Según un artículo del Centro Virtual de Negocios (2011) publicado el 15 de Junio, denominado “el mercado importador de llantas al descubierto” nos comparte:

*“Las llantas que llegan a Colombia desde Asia y Latinoamérica no ha parado de subir pese a las altas y bajas de los precios en los recientes 5 años, debido a las crisis económica Internacional y en particular al tsunami del 2006 en Indonesia y la crisis del caucho de 2008 en Tailandia, dos países protagonistas en la producción mundial del caucho, principal materia prima en la fabricación de llantas y neumáticos”.*

Luego de que estos grandes importadores Colombianos ingresen las llantas y neumáticos de carro y de moto, AngeLujos como empresa distribuidora compra a algunos como Auteco los neumáticos de moto en todas las referencias.

A continuación entra el papel de AngeLujos en el mercado, pues sus productos se conectan con las vulcanizadoras las cuales son empresas pequeñas donde trabajan de 2 a 5 personas con algunas máquinas, estas están ubicadas normalmente al lado de una avenida principal o carretera donde los carros y motos se pueden acercar con facilidad, son pequeñas empresas que solo prestan el servicio de montaje y reparación de llantas.

También se conectan los productos con monta llantas y servitecas, las cuales están ubicadas preferiblemente en una estación de gasolina en una esquina, donde además de los servicios de montaje y reparación, trabajan también con balanceo, alineación, repuestos, frenos etc. Normalmente son lugares donde se encuentran 2 o 3 personas trabajando y le rinden cuentas al administrador de la estación de gasolina. Algunas servitecas también prestan el servicio de lavadero de carros, cambios de aceite, lámina y pintura.

Otro canal muy importante con el que AngeLujos tiene conexión es con los revendedores quienes son personas independientes que tienen su vehículo propio ya sea moto o carro para desplazarse por Cali o sus alrededores, Jamundí,

Yumbo, Palmira, Vijes. Muchos de ellos realizan desplazamientos por zonas; por ejemplo tienen clientes que visitan municipios como Ginebra, El Cerrito, Buga, Tuluá, Cartago, Sevilla, Restrepo, Loboguerrero, Buenaventura, etc. Otros revendedores viajan al eje cafetero hasta Ibagué. Otras zonas preferidas por ellos son Pradera, Santander, Florida, Caloto, Candelaria. Y otros prefieren viajar al sur de Colombia a municipios del Cauca incluyendo Popayán, y Nariño visitando importantes municipios como Pasto, Tumaco e Ipiales. Muy pocos clientes como por ejemplo Miguel Henao de Armenia han viajado a municipios de departamentos como Putumayo, Huila, Caquetá y Meta. Estos tipos de clientes visitan las vulcanizadoras de las carreteras para venderles los insumos necesarios para sus trabajos diarios.

El ultimo cliente al que se tiene acceso en menor medida es el usuario final, el dueño de su moto quien averigua donde puede comprar su neumático con el fin de llevarlo a una vulcanizadora y solo pagar por la mano de obra, así evitar altos costos para seguir con sus actividades y poder seguir desplazándose.

## **6.2.2 Factores de la categoría**

**6.2.2.1 Poder de negociación de los compradores.** Los compradores tienen un poder de negociación importante ya que cuentan con diferentes alternativas de compra de sus productos, lo que les pone en una situación ventajosa a la hora de hablar de precios, sin embargo, son pocas las marcas que ofrecen una verdadera calidad y garantía, además de la necesidad imperiosa por comprar el producto en los que se puede llegar a una acuerdo con el cliente y negociar interesantes cantidades.

**6.2.2.2 Poder de negociación de los proveedores.** El poder de negociación de los proveedores es bastante significativo ya que cuentan con un número de clientes muy alto y su capacidad productiva es muy grande, lo que los ubica en la cadena en una posición de privilegio en la capacidad de determinación de los costos fundamentales para ofrecer el producto; exigen cantidades altas para poder disponer de un buen precio de mercado.

Según un artículo publicado por portafolio (2009) el 13 de octubre llamado un 24% cayeron ventas de motos en primer semestre del 2009, comenta que *“las marcas de motos más reconocidas en Colombia son distribuidas por Auteco, Fanalca, Incolmotos”*.

De igual modo, otro artículo de portafolio (2010), publicado el 5 de septiembre llamado Auteco consolidaría posible alianza con la Austriaca KTM y la Japonesa Kawasaki afirma que en el 2009:

“Las ventas de las ensambladoras Auteco, Kawasaki, Incolmotos – Yamaha, Fanalca – Honda y Suzuki motor de Colombia descendieron 18% al sumar 270.000 unidades. La líder del mercado fue Auteco, con 36,4% y 98.175 unidades vendidas”.

Esto quiere decir que como ensambladora, Auteco tiene mucho poder de negociación en el mercado ya que elige cuáles serán sus distribuidores de neumáticos a nivel nacional de la marca Maxi one.

El mismo artículo anterior publicado (2010), también plantea que:

*Auteco en lo que se refiere a distribución cuenta con más de 1.000 puntos de venta en toda la geografía nacional y un amplio número de promotores que recorren el país mes a mes, poseen más de 30.000 referencias y ofrecen más de 3 millones de unidades. Esta empresa opera desde 1941 y es la principal ensambladora de motos del país, manejan Kawasaki de Japón, Bajaj de la India y Kymco de Taiwan, está presente en más de 270 ciudades y municipios del país. En lo que respecta a neumático de moto trabajan con la marca Maxi One. Estos cuentan con sellos de alta calidad. Esto permite a esta empresa tener un poder de negociación muy fuerte en el mercado.*

Otro proveedor importante es Importaciones Len el cual lleva en el mercado Colombiano 25 años, su especialidad es el comercio de partes y repuestos de bicicletas y motocicletas. Ellos trabajan con la marca de neumáticos de moto Kenda la cual es distribuida desde el año 1962 hace 50 años, se conoce esta marca por su excelente calidad.

Paremos SA es un importante proveedor el cual se especializó en la comercialización de partes y repuestos para motocicletas, tiene una trayectoria en el mercado de 24 años y son igualmente que Importaciones Len distribuidores de la marca Kenda, distribuyen a nivel nacional, además son exportadores de algunos productos a países de Centro América.

De acuerdo a una entrevista personal realizada con el vendedor de Auteco para el Suroccidente Colombiano, este informó que su empresa vendía en total para Colombia 5 contenedores mensuales de neumático Maxi One a 170 millones de pesos cada uno. Es decir que venden 850 millones de pesos mensuales y 10.200 millones al año aproximadamente. El Valle del Cauca representa el 15 % de sus ventas mensuales, es decir que para este departamento venden 127,5 millones de pesos.

**6.2.2.3 Presión de sustitutos.** En el caso de los neumáticos la presión de sustitutos se ve reflejada en el caso de las llantas sello maticas, las cuales no necesitan neumáticos. Es allí la importancia de los parches en frio que se utilizan para reparar estas llantas sello maticas las cuales son también productos que ofrece AngeLujos en su portafolio.

**6.2.2.4 Amenaza de nuevos ingresos.** Las barreras de entrada y de salida que se presentan para establecer o liquidar un negocio, de acuerdo a la estructura y condiciones para operar son complicadas, ya que si son nuevos en el mercado deben contar con un capital alto para invertir, varios años de persistencia en el mercado dando a conocer una marca, unos servicios, un respaldo, dado que muchos proveedores importantes no le darán créditos inmediatos. Una empresa nueva deberá permanecer muchos años y esto no será garantía para que sobreviva. Muchas de las empresas que llevan más de 10 años en el mercado como consecuencia de una credibilidad, responsabilidad, confianza, ha permitido tener varias puertas abiertas, lo que se traduce en facilidades de crédito, bajo riesgo de inversión.

Una importante amenaza para AngeLujos es la implementación por parte de las grandes superficies como supermercados de cadena de la línea de neumáticos parches y demás accesorios, herramientas para el montaje y reparación de las llantas, esto determina una fuerte competencia en esta área lo que causará en alguna medida el descenso de las ventas por la preferencia de muchas personas de comprar en estos establecimientos. Sin embargo muchos de los clientes no comprarían por este canal porque ya se ha establecido una relación basada en la confianza y el servicio por muchos años, de tener los materiales que ellos necesitan para su trabajo, construyendo una credibilidad ante ellos como empresa dedicada a esta actividad comercial.

**6.2.2.5 Capacidad de la categoría.** La capacidad que tiene el conjunto de empresas para satisfacer la demanda del producto es la apropiada temporalmente para el número de motos que circulan en el país, cuando ese número ascienda como se espera en los próximos años, nuestras empresas deberán expandirse o aparecerán nuevas empresas que identifiquen la gran oportunidad de este mercado.

**6.2.2.6 Rivalidad de la categoría.** El grado de competencia que existe entre los diferentes participantes de una categoría es moderado porque cada uno se enfoca en brindar un buen servicio al cliente, se utilizan diferentes estrategias, en ocasiones hay negociaciones de algunos productos entre los mismos competidores, lo que refleja un mercado sano en el que se busca ganarse el cliente muchas veces con algunos descuentos con el fin de fidelizar.

Sin embargo ha habido entradas de marcas en el mercado como Chao Yang, distribuyen llantas y neumáticos, un producto de buena calidad que le han invertido mucho en publicidad en televisión ya que su comercial sale en algunos partidos los fines de semana del fútbol profesional Colombiano en la Liga Postobón. Este neumático además es comercializado por Miscelánea Tatti, una empresa localizada en el mismo centro Comercial Petecuy donde AngeLujos está ubicado, quienes también en una menor medida distribuyen esta línea de productos.

### **6.2.3 Factores Medioambientales**

**6.2.3.1 Demográfico.** Según el censo del DANE del 2005 la población en Colombia con las estimaciones y proyecciones en el 2012 tiene una población mayor a los 20 años aproximadamente de 29.257.415, el total de los Colombianos es de 46.581.823 de los cuales 28.865.876 están entre los 15 y los 59 años.

Según un estudio de motocicletas realizado por la revista publimotos para el año 2009 Colombia contaba con 2'900.000 motos, dato dado por el comité de ensambladoras Japonesas, de las cuales alrededor de 300.000 circulan por la ciudad de Cali, esta cifra es el potencial del mercado al cual va dirigido AngeLujos con la comercialización de neumáticos de motos.

La población en Cali que utiliza una moto está comprendida en mayor parte por personas de estratos socioeconómicos 2 y 3, quienes son personas que tienen a su alcance comprar una moto, al igual que les sirve para trabajar o simplemente

como medio de transporte económico en combustible y de fácil desplazamiento. Las personas que más utilizan este medio de transporte están en la edad entre 20 y 30 años.

Las personas que trabajan en monta llantas normalmente no tienen estudios universitarios, y en algunos casos solo saben leer y escribir. Estas personas frecuentemente están mal presentadas debido al esfuerzo físico de su labor y contacto todo el tiempo con llantas sucias y engrasadas. Muchos son ordenados con sus finanzas lo que les permite tener un muy buen potencial de compra y otros por el contrario son desordenados en sus finanzas. Las personas que trabajan en monta llantas están en su mayoría entre los 25 y 35 años. En su mayoría son hombres que realizan trabajos que exigen esfuerzo físico durante varias más de 10 horas diarias y en algunas ocasiones en horarios nocturnos.

En términos generales las personas que trabajan en monta llantas son pluriculturales, en su mayoría vallecaucanos.

**6.2.3.2 Tecnológico.** Angelujos cuenta con diferentes programas que les permite agilizar sus procesos, mecanismos para facilitar su trabajo como por ejemplo un programa contable llamado novasoft el cual se encarga de manejar todos los inventarios, la documentación y la facturación de la empresa.

Ante los cambios que están ocurriendo a nivel mundial en el comercio se han estado adaptando a estos proceso para mejorar y tener un acercamiento de sus clientes hacia sus productos, por ello se han implementado tiendas virtuales en la página web, acercamientos a través de redes sociales que les permiten estar más conectados con sus clientes, sin embargo esto ha facilitado la conectividad con clientes para accesorios y lujos de carro pero en la parte de monta llantas, vulcanizadoras y servitecas el proceso no ha sido optimo ya que la mayoría de ellos no acceden a estos medios de conexión.

En cuanto a la tecnología que tienen estos neumáticos de moto se compone de una parte importante de caucho y otra parte importante de butilo, son importantes para el fácil rodamiento en carretera, soportar los diferentes climas, asegurar la movilidad y el freno, además de prestarse para ser parchado al calor y al frio con el fin de extender su ciclo de vida útil.

Hace algunos años las fábricas decidieron dejar de utilizar el neumático en las llantas, para evitar la cantidad de inconvenientes de movilidad que se presentan a



nivel mundial, porque al dañarse un neumático sale muy costoso su reparación o comprar uno nuevo, por lo tanto los fabricantes implementaron las llantas sellomáticas, lo que evita el uso del neumático y su reparación es más económica ya que se utiliza únicamente el parche en frío con pegante.

En los últimos años han aparecido nuevas máquinas, herramientas, tecnologías que buscan facilitar el trabajo en los montes de llantas, por ejemplo en México está la marca Mikels quienes se han especializado en esta línea fabricando y distribuyendo estas herramientas. Entre ellas tenemos un inflador mágico, el cual es una sustancia que se le inyecta a la llanta cuando ha sido picada por una puntilla o tache y ha perdido aire. Este inflador permite que selle la llanta temporalmente y se incorpore a su estado normal mientras la persona puede llegar al próximo monte de llantas y hacer la reparación.

Han fabricado soportes especiales para motos, es decir, unos tubos que permiten colocar la moto sobre ellos y fácilmente bajar una llanta para repararla, hacer un trabajo en la cadena, un cambio de aceite etc. Máquinas de alineación con sensores de última tecnología que permiten corregir las imperfecciones y optimizar este trabajo, para el buen funcionamiento de los vehículos.

**6.2.3.3. Político-Legal.** En la ciudad de Cali con la nueva ley de la alcaldía y la secretaria de tránsito municipal, salieron de circulación todas las empresas de buses urbanos tradicionales, para darle espacio al sistema de transporte masivo de occidente MIO, lo que trae como consecuencia que las anteriores familias y cooperativas se vean afectadas puesto que tenían sus convenios con estas empresas de transporte y para tener conexiones con el sistema masivo deben tener licitaciones, debidos acuerdos diligenciados con el sector público de la ciudad.

Nuestra empresa está debidamente reglamentada con los trabajadores en cuanto al salario mínimo, seguridad social, laboral, sistema de salud. Cada trabajador está amparado con las condiciones adecuadas para desempeñar sus labores.

En este factor es importante mencionar que el ambiente político para nosotros es favorable, ya que los gobiernos colombiano y panameño mantienen buenas relaciones bilaterales lo que permite buenas negociaciones entre los dos países y pocas restricciones para el intercambio de mercancías

**6.2.3.4. Económico.** El Valle del Cauca es uno de los departamentos de Colombia con mayor participación en la economía debido a su infraestructura, actividades económicas, centros financieros, agricultura, medios de comunicación.

Su área tiene un producto interno bruto de US\$ 29.490 millones, una de las 5 economías regionales más importantes del país y la principal economía del Valle es la ciudad de Cali donde se encuentran las principales empresas y se concentran los centros de negocios del departamento. El Valle tiene una población de 4.428.675 habitantes y la ciudad de Cali tiene 2.269.653, para un PIB per cápita de US\$ 6.727, es decir que los Vallecaucanos ganan en promedio 1 millón de pesos mensuales, lo que les alcanza en su justa medida para sus necesidades básicas, algunos de los monta llantas tienen sus ahorros que les permite invertir en una base de neumáticos y parches para atender un sector de la región. Un monta llantas promedio invierte unos \$300.000 mil pesos mensuales en insumos y materiales para su trabajo

La inflación del Valle del Cauca para el 2013 se encuentra en 2,44 lo que permite deducir que aunque el incremento no fue muy alto el Vallecaucano promedio debe generar un aumento en sus ingresos por encima de esta cifra para cubrir sus necesidades básicas y poder ahorrar un porcentaje de sus ingresos para destinarlos a invertir.

La TRM para el 26 de Enero de 2013 se encuentra en 1.779,25, es un dato favorable para la empresa Angelujos como importadores y distribuidores de neumáticos y parches procedentes de China con intermediarios en Panamá puesto que para cancelar sus deudas con dicho país paga menos pesos por x cantidad de dólares y eso le posibilita sacar un mayor provecho económico.

Para el año 2012 los factores que más afectaron a los comerciantes caleños son el comportamiento de la economía en general, el desempleo, la competencia, baja demanda, inseguridad, los impuestos y otros factores en menor medida como las mega obras de la ciudad, el clima y el transporte o la imposibilidad de acceso al centro de la ciudad.

La tasa de desempleo en Cali es del 18,8 %, cifra que ha crecido en los últimos meses, complicándose mucho más, el número de desempleados en la ciudad de Cali se aproxima a los 200.000, las personas en edad de trabajar suman más de 1,5 millones, un factor importante que estimula el desempleo es la cantidad de familias desplazadas que ingresan a la ciudad diariamente. La cifra puede ser más

alta teniendo en cuenta el gran aumento del trabajo informal que se da en la ciudad.

En el aspecto económico es importante mencionar la importancia del puerto de Buenaventura para la empresa, puesto que allí ingresan mercancías, se nacionalizan y se legalizan, es uno de los principales puertos del país, y queda cerca de la ciudad de Cali, lo que facilita el transporte y la economía de la carga.

**6.2.3.5 Social.** En la parte social podemos observar que existen grupos familiares dedicados a esta actividad del montaje de llantas, los cuales en su mayoría perciben ingresos de este negocio. Grupos asociados a empresas de buses urbanos en terminales prestan servicios completos en los que se incluyen trabajos mecánicos, lavaderos, estaciones de gasolina, monta llantas, alineación y balanceo, servicios adicionales, los cuales eran cooperativas que prestaban paquetes completos para satisfacer sus necesidades.

El estilo de vida de muchas personas que se dedican al montaje de llantas es bastante exigente, pues la mayoría trabajan en extensos turnos de trabajo de 12 hasta 16 horas, se acostumbran a estar sucios y mal presentados, presentan un mal aspecto en la calle lo que da la mala impresión de muchos de descuido.

El nivel educativo de muchos que trabajan en este sector es muy bajo, algunos serán bachilleres pero la mayoría no terminaron su bachillerato.

## **6.3 ANÁLISIS DE LA COMPAÑÍA Y DE LOS COMPETIDORES**

Nuestra empresa es líder en el mercado del suroccidente Colombiano en ventas de neumáticos de moto y parches para reparación de llantas y neumáticos, poseemos un amplio portafolio comercial en estas líneas, sin embargo tenemos competidores muy fuertes y posicionados en el mercado, los cuales también son muy conocidos y brindan un buen servicio en la región. Uno de nuestros competidores más fuertes es Llantas y llantas de Alberto Jiménez, el cual está ubicado en el barrio san Bosco de Cali en la carrera 15 entre calles 10 y 11, los cuales se han especializado totalmente en esta línea y además venden llantas para moto.

Otro competidor fuerte es Bicicletería los Tobbys quienes se encuentran en la carrera 8 entre calles 21 y 22, estos también comercializan accesorios y repuestos para bicicletas.

Las fortalezas de nuestros principales competidores en el caso de Llantas y llantas es que prestan servicio a domicilio en toda la ciudad, por sectores envían sus carros con pedidos para entregar, esto les permite tener mayor cobertura, atención personalizada, aumentar sus volúmenes de ventas, por lo que en ocasiones reciben mejores descuentos de los proveedores por grandes volúmenes lo que les permite dar mejores precios en los neumáticos.

Bicicletería los Tobbys tienen la ventaja de estar ubicados en un sector en el que los clientes buscan todos los artículos relacionados a motos y bicicletas, por lo que se les facilita encontrar todo en un mismo espacio, además de tener también una línea bastante amplia ya que también comercializan repuestos y otros accesorios para motos.

Las debilidades de Llantas y llantas son las demoras en las entregas de pedidos, la mala atención de algunos de sus empleados

Por otro lado la debilidad de bicicletería los tobbys es que su especialidad no son las motos, sino las bicicletas.

Las metas, objetivos y estrategias de nuestros principales competidores es lograr la mayor cobertura regional, teniendo un mayor alcance en la distribución que realizan, aumentar por encima del 5% las ventas anuales, mejorar su utilidad neta.

Nuestros principales competidores son vulnerables cuando aplicamos estrategias como por ejemplo visitar clientes con gran potencial de compra, puesto que ofrecemos un amplio portafolio de productos, además de un buen servicio y una experiencia de varios años en el mercado.

Nuestras alternativas estratégicas son vulnerables a los contraataques exitosos de nuestros principales competidores cuando estos hacen un seguimiento constante a los monta llantas y servitecas de la ciudad, ya que les permite estar fidelizando los clientes con las continuas visitas domiciliarias.

Nuestros productos o servicios están posicionados de una manera muy fuerte en el mercado frente a nuestros principales competidores, aunque en algunas marcas de neumáticos de moto como Maxi One, Kenda, todos somos distribuidores de la misma marca, el problema radica en iguales condiciones, en la elección del porcentaje de utilidad que cuando se manejan grandes volúmenes tiende a ser muy bajo. La ventaja en este caso la tendría quien obtenga el mayor descuento por volumen por parte de los proveedores.

Por los lados de los parches para llantas y neumáticos la marca que distribuimos más posicionada en el mercado es Vipal de Brasil la cual lleva más de 20 años en el mercado líder por su calidad.

Sin embargo en estos últimos meses decidimos agregar en nuestro portafolio la marca Schrader internacional puesto que hemos llegado a una negociación con esta marca que nos permite manejar un margen más alto de rentabilidad, a diferencia de Vipal con quienes no se ha podido llegar a un acuerdo durante todos los años de relaciones comerciales.

A la industria la entrada de nuevas firmas ha sido lenta, por otro lado, se han incrementado los monta llantas, servitecas y vulcanizadoras, debido al incremento de motos en las calles puesto que es un medio de transporte muy económico, de rápido desplazamiento el cual es utilizado por muchas personas para el trabajo diario, en consecuencia, necesitan el servicio de montaje de llantas con más frecuencia.

A continuación se encuentra la lista de precios con los productos más importantes de neumáticos de motos y parches para llantas de Angelujos, Llantas & Llantas y Los Tobbys, después de haber realizado un sondeo de precios en cada una de las empresas

**Cuadro 6. Lista de precios neumáticos y parches por empresa**

DESCRIPCIÓN	REFERENCIA	MARCA	PRECIOS POR UNIDAD		
			LLANTAS & LLANTAS	LOS TOBBYS	ANGELUJOS
Neumático de moto	275/300x18	Maxi One	\$ 6.000	\$ 6.500	\$ 6.200
Neumático de moto	275/300X17	Maxi One	\$ 6.000	\$ 6.500	\$ 6.200
Neumático de moto	225/250x17	Maxi One	\$ 5.000	\$ 5.500	\$ 5.200
Neumático de moto	275/300x18	Kenda	\$ 8.200	\$ 8.500	\$ 8.500
Neumático de moto	275/300X17	Kenda	\$ 8.700	\$ 9.000	\$ 8.800
Neumático de moto	225/250x17	Kenda	\$ 6.300	\$ 6.500	\$ 6.500

Cuadro 6. (Continúa)

DESCRIPCIÓN	REFERENCIA	MARCA	PRECIOS POR UNIDAD		
			LLANTAS & LLANTAS	LOS TOBBYS	ANGELUJOS
Parche caja x100 und	R00 32MM	Schrade	\$ 14.000	\$ 15.000	\$ 13.500
Parche caja x100 und	R01 42MM	Schrade	\$ 18.000	\$ 18.000	\$ 17.500
Parche caja x100 und	R02 50MM	Schrade	\$ 37.000	\$ 38.000	\$ 35.000
Parche caja x10 und	RAC 14	Schrade	\$ 35.000	\$ 38.000	\$ 32.500
Parche caja x10 und	RAC 12	Schrade	\$ 28.000	\$ 29.000	\$ 27.500
Válvulas x 100und	TR 413	Lafa	\$ 35.000	\$ 37.000	\$ 35.000
Válvulas moto de lujo	VS8 45	Lafa	\$ 3.200	\$ 3.500	\$ 2.900
Taco Mecha cajax60	TSI60	TSI	\$ 17.000	\$ 18.000	\$ 16.000
Taco Mecha cajax60	XTRA60	XTRA	\$ 14.000	\$ 14.000	\$ 12.000

Fuente; elaboración propia

En el cuadro anterior se observa que Llantas & Llantas tiene mejores precios en neumáticos y llantas de motos, por ello manejan mayores volúmenes de ventas y por ende mayor participación en el mercado, sin embargo Angelujos tiene excelentes precios en otros insumos para los monta llantas como por ejemplo parches, pegantes, tacos y válvulas.

En la base de datos proporcionada por la Cámara de Comercio de Cali, he encontrado datos valiosos para mostrar las empresas más poderosas en el sector de las llantas y neumáticos, encontrando más información en el sector de las llantas, el siguiente cuadro nos mostrará las empresas más importantes con el código CIUU comercio al por mayor y por menor de llantas y neumáticos para vehículos y sus ventas anuales.

**Cuadro 7. Empresas con mayor volumen de ventas en el sector de llantas**

COMERCIO AL POR MAYOR Y POR MENOR DE LLANTAS Y NEUMATICOS	
NOMBRE	VENTAS
COMBUSTIBLES DE COLOMBIA S.A.	227.207.854.790
SOCIEDAD AGROPECUARIA MAQUINARIA Y EQUIPO DE COLOMBIA LTDA SAMECO	31.051.920.957
FRANCO & CIA S C A	15.266.062.880
FRANCO HIJOS & CIA S.C.A.	5.539.057.972
MINOTTA CANTIN CARLOS ERNESTO	3.227.783.833
LLANTECA DEL SUR LTDA	2.834.060.000
PINZON PEREZ JOSE JOAQUIN	1.365.216.000

COMBUSTIBLES DE COLOMBIA S.A. es una empresa 100% colombiana, creada en enero de 2005, que opera una red de Estaciones de Servicio Texaco en Bogotá, Medellín, Cali y Tumaco, uniéndose en diciembre de 2008 con Mobil del

Litoral, empresa dedicada a la comercialización industrial de combustible con más de 14 años de presencia en el mercado del suroccidente colombiano.

SOCIEDAD AGROPECUARIA MAQUINARIA Y EQUIPO DE COLOMBIA LTDA es una empresa dedicada al comercio de partes, piezas y accesorios para vehículos automotores ubicada en el sector de SAMECO, la cual tiene el siguiente estado de resultados para los años 2007 – 2008 tomado de portafolio.co.

FRANCO & CIA S C A es una empresa ubicada en el sur de Cali, es una serviteca conocida como Cañaveralejo la cual presta los servicios de ventas de llantas, neumáticos, mecánica general, alineación, balanceo, montaje de llantas etc

LLANTECA DEL SUR LTDA es una empresa especializada en el comercio de llantas ubicada en el barrio El Cedro, cuentan con una amplia oferta de varias marcas, entre las más reconocidas están Bridgestone, Yokohama, Nankang, Nexen, Federal, Pirelli, Continental, BCT, Kumho, Dunlop, Hankook, Maxxis, Kenda, Firestone, Toyo, Sumitomo. También cuentan con comercialización de rines y accesorios como por ejemplo, timones, perillas, válvulas, llaves, pernos, etc.

PINZON PEREZ JOSE JOAQUIN ofrece llantas, neumáticos y protectores, ubicada en el barrio Guayaquil

## **6.4 ANÁLISIS DE LOS CLIENTES**

En nuestra empresa contamos con 4 tipos diferentes de clientes en la parte de neumáticos de moto y carro, parches para reparaciones. Estos perfiles de clientes tienen diferentes características, diferentes intereses, diferentes gustos y preferencias, los estudiaremos detalladamente y analizaremos factores como por ejemplo que tipos de productos usan, porque prefieren algunas marcas, con qué frecuencia compran, algunos de ellos cuanto venden mensual, porque compran, donde les gusta comprar, etc. Estos perfiles de clientes son los siguientes: el primero es el usuario final el cual es el dueño de una moto quien compra el neumático para ir a un montallantas y pagar la mano de obra, el servicio por el montaje. El segundo es el revendedor de neumáticos y parches quien visita monta llantas en la ciudad y en los alrededores, quien recibe una utilidad por el servicio a domicilio. El tercero es el propietario o el empleado de una vulcanizadora quien compra neumáticos y parches para tener un inventario y poder prestar el servicio completo de montaje de llantas y por ultimo tenemos el administrador o propietario

de una serviteca o montallantas quien también mantiene un inventario de neumáticos y parches.

#### **6.4.1 Descripción de los clientes actuales**

**6.4.1.1 Usuario Final.** Esta persona quien tiene una moto para uso personal o laboral, tenemos entre ellos los mensajeros, los policías, personas que trabajan en seguridad, estudiantes, empleados de un estrato socioeconómico 2 y 3, el cual tiene su moto para facilidad de desplazamiento, economía, etc.

**6.4.1.2 Revendedor.** Estas personas buscan generar una utilidad para su sobrevivencia de la comercialización de neumáticos y parches, quienes visitan a domicilio monta llantas, vulcanizadoras y otros almacenes. Se movilizan en una moto o algunos de ellos tienen carros económicos como por ejemplo un Renault 12, un Mazda 323 coupe, un Chevrolet Swift o Sprint.

**6.4.1.3 Vulcanizadoras.** Los empleados de las vulcanizadoras son personas que tienen un trabajo arduo, normalmente están sucios por el contacto constante con llantas, caucho y grasa. Estas personas nos visitan en nuestra empresa solicitando los neumáticos y parches para el trabajo diario o de la semana.

**6.4.1.4 Monta llantas y servitecas.** Estos empleados trabajan para estas redes de almacenes donde prestan también servicios de lavado de autos, alineación, balanceo, estación de gasolina, cambios de aceite, reparaciones del motor, seguros para autos, por lo tanto son personas que mantienen uniformados.

**6.4.2 Qué compran y cómo usan el producto.** Estos clientes compran neumáticos para moto de distintas referencias de acuerdo a la numeración de la llanta, parches en frío para llantas y neumáticos de diferentes tamaños, el pegante en tubo o en tarro para adherir estos parches al caucho. Compran las válvulas sellomaticas para carro y para moto, las herramientas para sacar los gusanillos, sacar válvulas, rodillos para asentar los parches, tacos o mechas para hacer reparaciones rápidas sin desmontar la llanta, su respectiva aguja con el mango para insertar los tacos, el caucho para vulcanizar por kilos para hacer reparaciones al calor con plancha. Compran también herramientas para medir el aire de las llantas, en este caso calibradores de diferentes calidades, infla llantas para insertar aire. También es muy útil para nuestros clientes el motor tool de aire el cual les permite pulir la llanta con una piedra antes de colocar un parche en frío.



El neumático de moto se usa cada vez que el usuario de la moto se le pincha, se le raja, o se le estalla este producto, inmediatamente se ve en la necesidad de acudir a un lugar donde presten este servicio de desmontar llantas para reemplazar el neumático por uno nuevo.

El usuario final generalmente compra un neumático de moto o de carro para tenerlo de repuesto cuando van a viajar o cuando lo están necesitando urgentemente para desvararse inmediatamente porque ya se han pinchado. Muchas veces algunos dueños de moto o carro les gusta prevenirse comprando algunos parches o tacos y válvulas para tener de repuesto y utilizarlos en un caso de emergencia mientras viajan en carretera o están en la noche en la ciudad lejos de un punto donde les presten el servicio de montaje de llantas.

Las vulcanizadoras, monta llantas y servitecas compran los neumáticos y parches para prestarle el servicio a los usuarios finales incluyendo la mano de obra, estos usan el producto cuando el usuario final se ha pinchado en sus desplazamientos, entonces se ven obligados a acercarse a ellos para solicitar la reparación o el cambio de un neumático o de un parche.

**6.4.3 Dónde compran.** Nuestros clientes compran los neumáticos y parches en nuestro punto de venta ubicado en el centro comercial Petecuy del centro de Cali. Muchos de ellos buscan calidad y garantía con buenos precios, para ellos poder garantizar su trabajo y tener una buena rentabilidad con su servicio.

**6.4.4 Cuándo compran.** Nuestros clientes compran los neumáticos y parches cuando se les está agotando sus inventarios, constantemente están reponiendo los neumáticos para tener stock en caso de tener varios clientes con sus motos. Muchos de ellos se previenen los fines de semana con festivo para tener buen inventario ya que en los puentes en los que la gente viaja son muy factibles que las personas necesiten de este servicio en carretera o en la ciudad para desplazarse.

El usuario final compra un neumático cada 6 meses o un año cuando este ha gastado su vida útil, se ha rajado o se ha pinchado en la calle con una tachuela, un clavo o un vidrio. Los revendedores compran los neumáticos y parches antes de salir de correría por varias zonas de la ciudad o cuando van a viajar a otros departamentos. Las vulcanizadoras, monta llantas y servitecas compran para el surtido de la semana, ellos compran semanalmente de acuerdo a sus necesidades.

**6.4.5 Cómo seleccionan.** Nuestros clientes seleccionan los neumáticos de acuerdo a las referencias que más venden, seleccionando en primera medida mayores cantidades en la referencia más utilizada, luego de comprar los neumáticos de moto piden algunos parches de varios tamaños que creen ellos puedan necesitar para hacer sus reparaciones, más adelante pasan a comprar algunas válvulas de moto y carro necesarias, los respectivos pegantes para los parches, luego solicitan algunos tacos o mechas para reparaciones rápidas y por último cuando el dinero les alcanza compran algunas herramientas que se les pierden, se las roban o las dañan por el uso continuo.

Los usuarios finales compran el neumático de moto según la recomendación que les ha hecho alguno conocido, la publicidad que han visto, o por marcas que tienen en mente que son de buena calidad, ellos buscan un neumático que sea de buena calidad, la mayoría no quieren un neumático sintético ya que saben que con el clima que se presenta en Cali, las calles tienen una temperatura alta que facilita la rajadura del neumático sintético, por lo que conocen que el neumático se les dañara rápidamente. En este caso ellos preguntan por la marca más conocida que tienen en mente que es Kenda.

Los revendedores compran sus neumáticos basándose en la información que conocen de sus clientes, es decir, de los monta llantas y vulcanizadoras quienes también exigen neumáticos no sintéticos de buena calidad, que tengan un buen rendimiento y una alta durabilidad. Igualmente en los parches buscan que tengan una excelente adherencia a la llanta lo que permita que esta pueda rodar bien sin ningún inconveniente, es allí donde juega un papel importante el pegante el cual permite que este parche no se despegue con el rodamiento constante.

**6.4.6 Por qué prefieren un producto.** Nuestros clientes prefieren comprar los neumáticos de motos porque definitivamente es una gran necesidad para las personas y es lo que les solicitan los clientes a ellos diariamente, por ello también se ven en la necesidad de acudir inmediatamente se les agoten a comprar nuevamente. También lo prefieren de buena calidad porque se van tranquilos en que le pueden brindar una garantía con su trabajo al cliente de la moto, al cual no se le va a estallar el neumático fácilmente cuando se esté movilizándolo.

En general todos los perfiles de nuestros clientes prefieren el neumático Maxi one de Auteco por diferentes razones entre ellas la excelente calidad del neumático que brinda seguridad, garantía, respaldo, rendimiento, durabilidad, etc. El precio de este neumático es alrededor de 6500 pesos, 2000 pesos menos que un Kenda, lo que les permite a muchos de ellos llevar más cantidad de otras referencias y

comprar otras cosas que necesitan. El neumático Kenda aunque es más caro también lo prefieren porque es un neumático fino, con trayectoria en el mercado.

**6.4.7 Cómo responden a los programas de marketing.** Nuestros clientes, muchos de ellos son indiferentes a nuevas estrategias para comprar estos productos, ellos simplemente lo necesitan para cubrir una necesidad, si se les agota deben ir inmediatamente a conseguirlo sino pierden su cliente porque va a comprar el neumático en otro punto donde si lo tengan, aunque son muy dados a exhibir marcas que los han respaldado por muchos años por su buena calidad.

**6.4.8 Volverán a comprar.** Definitivamente sí. Como lo he explicado desde antes nuestros clientes se verán en la obligación de comprar periódicamente los neumáticos porque si no perderán sus clientes. No tienen elección, si quieren ganar dinero por un servicio deberán tener el producto a la mano.

**6.4.9 Cuánto venden mensual.** Uno de los principales clientes nuestro es Don Miguel Henao, él es un señor de Armenia el cual es un revendedor de neumáticos y parches en muchos departamentos de Colombia, Don Miguel es un señor de unos 65 años quien vende principalmente en el Quindío, Risaralda, Cartago, Tuluá, Buenaventura, Cali. Y en algunos municipios del Cauca, Nariño, Tolima, Huila y Caquetá. Don Miguel se moviliza en un Renault 12 para visitar sus clientes. En nuestras conversaciones él nos cuenta que se vende alrededor de 5 a 8 millones de pesos mensuales, sus mejores clientes están en las carreteras principales. Conoce el mercado hace unos 20 años. A Don Miguel por el tiempo que llevamos trabajando con él, le vendemos la mercancía a 1 mes.

Carlos Ávila es otro de nuestros principales clientes, el cual es un señor de 60 años aproximadamente quien también es revendedor de neumáticos y parches principalmente en la ciudad de Cali. Su zona principal es el distrito de Agua blanca. Él se moviliza en una moto por toda la ciudad. El vende entre 6 a 10 millones de pesos mensuales. Don Carlos lleva en el mercado más de 25 años. Carlos siempre nos ha comprado de contado y en algunas ocasiones le hemos dejado algunas facturas pendientes para la misma semana.

Rogelio es un importante cliente quien tiene 2 monta llantas en la ciudad, el principal está ubicado en la entrada de Siloe, y el otro está ubicado en la portada en el sector de terrón Colorado. Don Rogelio es un señor de unos 55 años quien vende 15 millones de pesos mensuales, porque también vende llantas nuevas y de segunda. Rogelio tiene 6 empleados a quienes les paga por los trabajos que

realizan durante la semana. Rogelio nos compra de contado y en algunas ocasiones se le extiende la factura por una semana.

William Bedoya es un importante cliente revendedor de neumáticos y parches. Él es un señor de unos 40 años quien trabaja en una camioneta Chevrolet D-max, William es uno de los más grandes revendedores de Cali, su origen está en el barrio Terrón Colorado, en estos últimos años él decidió ampliar sus horizontes y salir por los pueblos a ofrecer mercancía. William visita montañas y vulcanizadoras de los departamentos de Nariño, Cauca, y los municipios de Buenaventura, Tuluá, Buga, Cartago, etc. William es una persona que vende 10 millones de pesos mensuales. Él trabaja con su esposa, y muchas veces viajan con su hijo de 3 años. William se le ha facilitado un crédito por 30 días por volúmenes comprados.

La Familia Arce en Palmira Valle, conocidos como vulcanizadora los Muchachos, son un grupo de 6 hermanos y otros conocidos de la familia quienes tienen el principal punto en Palmira para el montaje y reparación de llantas. Este año sufrieron un inconveniente por el invierno pues se les desplomó el techo del lugar donde trabajan, antes de ello vendían en el mes unos 15 millones de pesos. Están ubicados en el corazón de Palmira y tienen otras vulcanizadoras en Pradera y Florida. A la familia Arce se le ha vendido con un plazo de 30 días.

Juan Carlos Cadena conocido como el Pibe es un cliente que trabaja al lado de una estación de gasolina Mobil en Cali ubicada en la Pasoancho con 53. Juan Carlos presta el servicio 24 horas al día turnándose con un compañero. Él vende 3 millones de pesos mensuales en neumáticos y parches. Juan Carlos tiene una moto y un carro que se lo dejó un familiar. A Carlos se le vende de contado con algunas ocasiones de plazo de 1 semana.

La familia Aranda es un grupo de 4 hermanas quienes tienen varias vulcanizadoras en algunos sectores de Cali, son principalmente de Terrón Colorado, aunque también tienen vulcanizadoras en Calima, Montebello. Sus hijos, esposos y otros cercanos a la familia también se dedican a esta actividad comercial del montaje y reparación de llantas. Todos ellos compran de contado y entre todos suman 15 millones de ventas mensuales.

Betsy es una cliente importante con montañas y llantas en Buenaventura, además de este negocio ella tiene un restaurante de comida de mar. Betsy vende 5 millones de pesos mensuales en neumáticos y parches comprándonos de contado.

Hertzen es una cliente la cual tiene una importante vulcanizadora en el sector de Sameco, ella también tiene un restaurante. Hertzen vende unos 3 millones de pesos mensuales en neumáticos y parches. Ella se ha visto muy afectada ya que sus principales clientes eran los transportadores de buses y busetas urbanas, que con la implementación del transporte masivo y la salida del transporte urbano dejo de vender neumáticos de carro y únicamente se beneficia de las motos que llegan a su vulcanizadora, ella nos compra de contado.

Tenemos importantes clientes en el sector del Cauca con grandes vulcanizadoras. Holmedo Figueroa en El Bordo Cauca, Alfredo Botina en Piendamó, Juan Ladin en Santander de Quilichao, e igualmente clientes en Caloto, Popayán, Villarrica, etc.

Tenemos un importante cliente en el Huila por San Agustín, su nombre es Alexander Molina quien tiene un importante monta llantas y nos visita 1 o 2 veces en el mes haciéndonos compras de contado de alrededor de 800 mil peso.

Gustavo Sánchez es otro importante cliente de Flandes Tolima, Gustavo compra de contado neumáticos, el vende 8 millones de pesos mensuales.

En el departamento de Antioquia a causa de que mi padre trabajó muchos años en el municipio de Marinilla como mecánico Automotriz tiene 2 clientes muy importantes, Jorge Giraldo y Horacio Ramírez quienes compran mensualmente alrededor de 2 millones de pesos, al primero se le vende de contado y el segundo tiene hasta 1 mes de plazo.

El resto de clientes para un total de 220 en esta área de neumáticos y parches, los ubicamos por sectores importantes de Cali y del departamento del Valle del Cauca. Siendo Cali uno de las principales zonas la terminal de transporte donde hay cerca de 15 vulcanizadoras donde los clientes más conocidos son Felipe Cabezas, Haener, etc. El sector de Sameco, Menga, Calima, Floralia, en las avenidas Ciudad de Cali, Avenidas Simón Bolívar, Autopista Sur, Avenida sexta, Calles 34, 44, 52 en el norte. En el centro en San Nicolás, Obrero, etc. En el Sur sobre las carreras 44, 56, 70, 80, etc. Contamos con clientes de vulcanizadoras. Monta llantas de estaciones de gasolina y servitecas, muchos nos visitan para comprar sus neumáticos y parches. Municipios y veredas cercanas también como Dagua, Jamundí, Yumbo, Golondrina. etc. estas vulcanizadoras y monta llantas compran de contado para la semana o el mes. Sus compras varían entre los 50 mil y los 500 mil pesos.

## 6.5 MATRIZ DE EVALUACIÓN INTERNA (MEFI) PARA LA EMPRESA ANGELUJOS.

Se realizó un proceso de auditoría interna para la empresa Angelujos utilizando la herramienta gerencial de análisis conocida como matriz MEFI. Dado que esta metodología no tiene validez científica, y se basa el juicio subjetivo de quien la construye, se elaboró teniendo en cuenta las opiniones de la gerencia, del personal administrativo y del equipo comercial de la empresa, de tal manera que recogiera diversos puntos de vista y aportara unas bases consistentes en el diagnóstico situacional de la empresa con respecto al mercado

A continuación se presentan los resultados:

**Cuadro 8. Matriz MEFI**

Aplicación de la Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI)				
Factores Internos Claves		Peso	Calificación	Total Ponderado
DEBILIDADES	No existe un departamento de Mercadeo	0,08	2	0,16
	No se hace uso efectivo de internet	0,03	1	0,03
	No se hace seguimiento continuo a los clientes	0,06	2	0,12
	Falta de un plan estratégico de Marketing	0,04	2	0,08
	No se tiene servicio a domicilio	0,07	2	0,14
	Deficiencia en la comunicación con el cliente	0,05	2	0,1
	Problemas de capital para invertir en nuevos negocios	0,03	1	0,03
	No se ha hecho cobertura en toda la ciudad	0,05	1	0,05
FORTALEZAS	Los procesos administrativos y logísticos son buenos	0,04	3	0,12
	Calidad y garantía de los productos	0,09	4	0,36
	Reconocimiento del nombre e imagen de la empresa	0,08	4	0,32
	Existe una buena relación precio-calidad de los productos	0,04	4	0,16
	contamos con 11 años de experiencia en el mercado	0,05	3	0,15
	Tenemos una buena ubicación en el centro de Cali	0,03	3	0,09
	Prestamos un buen servicio al cliente	0,05	4	0,2
	Se cuenta con buenas relaciones con proveedores	0,06	4	0,24
	Los clientes confían en la empresa, hay credibilidad	0,1	4	0,4
	La rentabilidad está por encima del promedio	0,05	4	0,2
TOTAL		1		2,95

Fuente, elaboración propia

Las principales fortalezas de la empresa son: Los clientes confían en la empresa, hay credibilidad, la calidad y garantía de los productos y el reconocimiento e imagen de la empresa construido durante 11 años. Sin embargo la empresa cuenta con varias debilidades de peso en el análisis que le restan posición estratégica como lo son: la no existencia de un departamento de mercadeo, no contar con servicio a domicilio y la falta de seguimiento continuo a los clientes de

la empresa. El resultado final sopesado es de 2,95, lo cual indica que la empresa a esta por encima del promedio. Con el desarrollo de este proyecto y una vez se tenga un diagnostico actual del mercado, la empresa podrá desarrollar planes que fortalezcan su situación actual.

## 6.6 MATRIZ DE EVALUACIÓN EXTERNA (MEFE) PARA LA EMPRESA ANGELUJOS.

Para elaborar la matriz MEFE, se identificaron las principales oportunidades y amenazas que van a influir en el futuro próximo sobre el desempeño de la organización, este trabajo al igual que la matriz anterior se llevó a cabo con la colaboración de la gerencia, el equipo administrativo y la fuerza de ventas.

**Cuadro 9. Matriz MEFE.**

Aplicación de la Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE)				
Factores Externos Claves		Peso	Calificación	Total Ponderado
AMENAZAS	Almacenes de cadena vendiendo a montallantas	0,08	2	0,16
	Restricciones arancelarias al caucho en Colombia	0,06	1	0,06
	Se cerró la carrera 9 por la estación del MIO	0,05	1	0,05
	salida de buses urbanos perjudica a montallantas	0,06	1	0,06
	El principal competidor se ha expandido en la ciudad	0,08	2	0,16
	No aumentara el salario mínimo para el 2013	0,03	1	0,03
	La implementación de llantas sellomaticas para motos	0,05	2	0,1
	Ingreso de nuevas marcas de neumáticos al mercado de calidad	0,06	2	0,12
OPORTUNIDADES	La firma del TLC con Estados Unidos	0,05	3	0,15
	Posibilidad de importar Neumáticos directamente	0,08	4	0,32
	Nuevas líneas para montaje de llantas	0,07	4	0,28
	Crecimiento de las TIC como herramienta de marketing	0,06	3	0,18
	Fomento de internet para estratos bajos	0,04	3	0,12
	Nuevas fábricas de caucho en Suramérica	0,07	4	0,28
	Buenas relaciones políticas con Asia	0,07	4	0,28
	El mercado de motos y sus partes está en crecimiento	0,09	4	0,36
TOTAL		1		2,71

Fuente, elaboración propia

La posibilidad de importar neumáticos directamente, el crecimiento del mercado de motos y sus partes y la implementación de nuevas líneas para el montaje de llantas constituyen las grandes oportunidades para el futuro de la empresa, solo estas tienen un peso del 0,24 dentro de todos los factores externos. Así mismo existen para la empresa grandes amenazas como lo son la posibilidad de que grandes almacenes de cadena vendan nuestros productos, nuestro principal

competidor se ha expandido en toda la ciudad y la salida de buses urbanos por la implementación del MIO en la ciudad ha perjudicado a nuestros clientes. El resultado ponderado de la MEFE muestra que la empresa compite en una industria que esta apenas por encima del promedio en cuanto atractivo general.

## 6.7 MATRIZ DE FACTORES CLAVE DE ÉXITO (MAFE) PARA LA EMPRESA ANGELUJOS.

Para la elaboración de esta matriz se seleccionaron dos competidores clave en el mercado local, uno de estos Bicicletería los Tobbys es una empresa bastante comparable a Angelujos tanto en tamaño, como en estructura organizacional, de igual manera se escogió la empresa Llantas & Llantas la cual es una empresa mucho más grande y líder en el mercado local. Se buscó con esto que nuestra empresa se comparara con empresas que representan dos tipos de competidores del sector, y se lograra obtener un juicio más objetivo de la posición competitiva de la empresa.

**Cuadro 10. Matriz de los factores claves del éxito.**

MATRIZ DEL PERFIL COMPETITIVO							
FACTORES CLAVES DEL ÉXITO	Ponderación	Angelujos		Llantas & Llantas		Bicicletería los Tobbys	
		Calificación	Resultado Ponderado	Calificación	Resultado Ponderado	Calificación	Resultado Ponderado
Servicio al cliente	0,2	3	0,6	3	0,6	3	0,6
Precio del producto	0,12	3	0,36	4	0,48	3	0,36
Calidad del producto	0,15	4	0,6	4	0,6	4	0,6
Relación con proveedores	0,08	4	0,32	4	0,32	3	0,24
Fortaleza financiera	0,05	3	0,15	3	0,15	3	0,15
Surtido, variedad, Inventario	0,12	3	0,36	4	0,48	3	0,36
Servicio a domicilio	0,1	2	0,2	3	0,3	2	0,2
Relaciones Públicas	0,08	3	0,24	3	0,24	3	0,24
Reconocimiento, credibilidad	0,1	4	0,4	4	0,4	3	0,3
TOTAL	1		3,23		3,57		3,05

Fuente, elaboración propia

Del anterior gráfico los factores más importantes son la calidad del producto, los precios y el surtido o variedad, en los cuales la calidad que manejan los 3



competidores esta equilibrada mientras que en precios y surtido Llantas & Llantas es más competitiva. Llantas & Llantas tuvo una calificación de 3,57, esto significa que es la empresa con mayor competitividad de las 3 empresas calificadas. En segundo lugar se encuentra Angelujos con 3,23 y en último lugar se encuentra Bicicletería Los Tobbys con 3,05. Llantas & Llantas tuvo mayores ponderaciones y mejores calificaciones, por lo cual esta empresa lidera en muchos aspectos que exige el mercado.

**Cuadro 11. Análisis DOFA**

	<b>FORTALEZAS – F</b>	<b>DEBILIDADES – D</b>
	<p>Los procesos administrativos y logísticos son buenos</p> <p>Calidad y garantía de los productos</p> <p>Reconocimiento del nombre e imagen de la empresa</p> <p>Existe una buena relación precio-calidad de los productos</p> <p>contamos con 11 años de experiencia en el mercado</p> <p>Tenemos una buena ubicación en el centro de Cali</p> <p>Prestamos un buen servicio al cliente</p> <p>Se cuenta con buenas relaciones con proveedores</p> <p>Los clientes confían en la empresa, hay credibilidad</p> <p>La rentabilidad está por encima del promedio</p>	<p>No existe un departamento de Mercadeo</p> <p>No se hace uso efectivo de internet</p> <p>No se hace seguimiento continuo a los clientes</p> <p>Falta de un plan estratégico de Marketing</p> <p>No se tiene servicio a domicilio</p> <p>Deficiencia en la comunicación con el cliente</p> <p>Problemas de capital para invertir en negocios</p> <p>No se ha hecho cobertura en toda la ciudad</p>
<b>OPORTUNIDADES - O</b>	<b>ESTRATEGIAS FO</b>	<b>ESTRATEGIAS DO</b>
<p>La firma del TLC con Estados Unidos</p> <p>Posibilidad de importar Neumáticos directamente</p> <p>Nuevas líneas para montaje de llantas</p> <p>Crecimiento de las TIC como herramienta de marketing</p> <p>Fomento de internet para estratos bajos</p> <p>Nuevas fábricas de caucho en Suramérica</p> <p>Buenas relaciones políticas con Asia</p> <p>El mercado de motos y sus partes está en crecimiento</p>	<p>Adquirir crédito con otros proveedores</p> <p>desarrollar una estrategia de comercio electrónico</p> <p>Incursionar con una marca propia</p> <p>Trabajar con excelente calidad</p> <p>Negociar precios con proveedores</p> <p>Optimizar el servicio al cliente</p> <p>Servicio a Domicilio</p>	<p>crear un depto. de mercadeo</p> <p>comercio electrónico</p> <p>desarrollar un programa de CRM</p> <p>Publicidad vía web</p> <p>Desarrollar eventos para monta llantas</p> <p>Visitar monta llantas desconocidos</p> <p>Crear una nueva marca de calidad</p> <p>Hacer un trabajo de posicionar una marca</p>

Cuadro 8. (Continúa)

<b>AMENAZAS – A</b>	<b>ESTRATEGIAS FA</b>	<b>ESTRATEGIAS DA</b>
Almacenes de cadena vendiendo a monta llantas	Trabajar con Garantía de satisfacción	desarrollar un programa de CRM
Restricciones arancelarias al caucho en Colombia	Implementar precios más competitivos	comercio electrónico
Se cerró la carrera 9 por la estación del MIO	Excelente atención en punto de venta	servicio domicilio
salida de buses urbanos perjudica a monta llantas	Dialogar con clientes y ofrecerles otros productos	Trabajar por medio de referidos
El principal competidor se ha expandido en la ciudad	Negocias con proveedores y fabricas	Tele mercadeo y construcción de bases de datos
No aumentara el salario mínimo para el 2013	Desarrollo y creación de una marca propia	Hacer seguimiento al cliente para fidelizar
La implementación de llantas sellomaticas para motos	Registrar la marca en cámara y comercio	Dar incentivos y regalos a los clientes
Ingreso de nuevas marcas al mercado de calidad	Realizar un análisis financiero y rentabilidad	Realizar eventos de capacitación técnica

Fuente, Elaboración propia

## **7. ESTRATEGIAS PARA LA EMPRESA ANGELUJOS**

### **7.1 OBJETIVOS**

Incrementar la participación en el mercado de Angelujos de un 0,27% a un 0,35% como consecuencia de aumentar las ventas de 790 millones de pesos a 1000 millones de pesos en el año 2013.

- Posicionar Angelujos como líder en la distribución de insumos y materiales para monta llantas de mejor servicio y calidad en la ciudad de Cali
- Incrementar en 20% para el año 2013 nuestro portafolio de clientes actuales en general, es decir 40 clientes nuevos
- Lograr que la cartera de clientes actuales compre un 25% más en este año 2013
- Diversificar el portafolio actual con nuevos productos, nuevas marcas aprovechando las oportunidades y facilidades de los TLC's
- Desarrollar e implementar un contacto más cercano a través del servicio a domicilio con el fin de fortalecer un canal directo con los monta llantas

## 8. ESTRATEGIA DE PRODUCTO/ MARCA, ACTIVIDAD A REALIZAR, PRESUPUESTO Y RESPONSABLE

**Cuadro 12. Presupuesto, Responsable por actividad**

OBJETIVO 1 Posicionar Angelujos como líder distribuidora de insumos y materiales para montallantas de mejor servicio y calidad en la ciudad de Cali			
ESTRATEGIAS DE PRODUCTO O SERVICIO	ACTIVIDADES	PRESUPUESTO	PERSONA ENCARGADA
Servicio a domicilio	Comprar una moto y contratar una persona, visitar monta llantas	\$ 2.000.000	ADMINISTRADOR A
Crear una cultura del servicio	programa de lideres en servicio	RECURSOS PROPIOS	GERENTE VENTAS
Incursionar con una marca propia	Capital semilla para negociación	\$ 5.000.000	GERENTE EJECUTIVO
Garantía de satisfacción	Respaldo 100% al cliente final	RECURSOS PROPIOS	GERENTE VENTAS
Precios competitivos	Mejor poder de negociación con proveedores	RECURSOS PROPIOS	GERENTE VENTAS
Excelente atención en punto de venta	Mejor atención y servicio post venta	RECURSOS PROPIOS	ASESOR COMERCIAL
publicidad via web	publicar anuncios en un sitio web del negocio y sus productos	\$ 150.000	ASESOR COMERCIAL
Eventos para monta llantas	Conferencia en tema de interés, capacitación técnica, salon central	\$ 300.000	ADMINISTRADOR A
OBJETIVO 2 Incrementar en 20% para el año 2013 nuestro portafolio de clientes actuales en general, es decir 40 clientes nuevos			
ESTRATEGIAS DE PRODUCTO O SERVICIO	ACTIVIDADES	PRESUPUESTO	RESPONSABLE
Visitas a monta llantas desconocidos	Comprar una moto y contratar una persona, visitar monta llantas	YA PRESUPUESTADO	ADMINISTRADORA
Trabajar con referidos	Telemercadeo y visitas a referidos	\$ 50.000	GERENTE VENTAS
Telemercadeo y construcción de bases de datos	Utilizar el software contable, darle seguimiento	RECURSOS PROPIOS	ASESOR COMERCIAL
Dialogar y ofrecerles productos	Realizar llamadas a clientes potenciales con productos nuevos	RECURSOS PROPIOS	ASESOR COMERCIAL

Cuadro 9. (Continúa)

OBJETIVO 3 Aumentar las ventas totales en un 20% más para el año 2013			
ESTRATEGIAS DE PRODUCTO O SERVICIO	ACTIVIDADES	PRESUPUESTO	RESPONSABLE
Trabajar con excelente calidad	exigir al proveedor para darle continuidad al producto	RECURSOS PROPIOS	GERENTE DE COMPRAS
negociar precios con proveedores	Exigir precios para poder competir y posicionar un producto	RECURSOS PROPIOS	GERENTE VENTAS
Optimizar el servicio al cliente	Hacer seguimiento continuo y llamadas post ventas	RECURSOS PROPIOS	ASESOR COMERCIAL
Servicio a domicilio	Para clientes mayoristas que compren periódicamente	RECURSOS PROPIOS	GERENTE VENTAS
Hacer seguimiento a clientes para fidelizar	prestar mejor servicio, acompañamiento, visitas, llamadas periódicas	RECURSOS PROPIOS	ASESOR COMERCIAL
OBJETIVO 4 Diversificar el portafolio actual con nuevos productos, nuevas marcas aprovechando las oportunidades y facilidades de los TLC's			
ESTRATEGIAS DE PRODUCTO O SERVICIO	ACTIVIDADES	PRESUPUESTO	RESPONSABLE
Negociar con proveedores y fabricas	Capital semilla para negociación	YA PRESUPUESTADO	GERENTE EJECUTIVO
Crear una nueva marca de Calidad	Diseñar logotipo del neumático y mensaje	\$ 300.000	ASESOR COMERCIAL
Hacer un trabajo de posicionar una marca	Realizar una planeación de distribución por zonas	RECURSOS PROPIOS	GERENTE VENTAS
Desarrollo y creación de una marca propia	Diseñar logotipo del neumático y mensaje	YA PRESUPUESTADO	ASESOR COMERCIAL
Registrar la marca en camara y comercio	Ir a la camara y solicitar, revisar condiciones	\$ 400.000	ADMINISTRADORA
Realizar un análisis financiero y rentabilidad	Revisar el presupuesto, viabilidad de la inversión	RECURSOS PROPIOS	GERENTE DE COMPRAS

Cuadro 9. (Continúa)

OBJETIVO 5 Desarrollar e implementar un contacto más cercano a través del servicio a domicilio con el fin de fortalecer un canal directo con los monta llantas			
ESTRATEGIAS DE PRODUCTO O SERVICIO	ACTIVIDADES	PRESUPUESTO	RESPONSABLE
Seguir trabajando con calidad	Respaldo de marca y Angelujos	RECURSOS PROPIOS	GERENTE VENTAS
Dar incentivos	Regalar llaveros, mochilas, calibradores	\$ 300.000	ADMINISTRADOR A
Mejorar los precios	Negociar con proveedores descuentos por grandes volúmenes	RECURSOS PROPIOS	GERENTE DE COMPRAS
Realizar eventos de capacitación técnica	Alquilar salón social para dictar taller, refrigerio, promover marcas	\$ 300.000	ADMINISTRADOR A
TOTAL PRESUPUESTO		\$ 8.800.000	

## 9. CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

**Cuadro 13. Cronograma por actividad**

ESTRATEGIAS	ACTIVIDADES	E	F	M	A	M	JN	JL	A	S	O	N	D
Servicio a domicilio	Comprar una moto y contratar una persona, visitar monta llantas												
Crear una cultura del servicio	programa de lideres en servicio												
Incursionar con una marca propia	Capital semilla para negociación												
Garantía de satisfacción	Respaldo 100% al cliente final												
Precios competitivos	Mejor poder de negociación con proveedores												
Excelente atención en punto de venta	Mejor atención y servicio post venta												
publicidad via web	publicar anuncios en un sitio web del negocio y sus productos												
Eventos para monta llantas	Conferencia en tema de interés, capacitación técnica, salon central												
Visitas a monta llantas desconocidos	Comprar una moto y contratar una persona, visitar monta llantas												
Trabajar con referidos	Hacer llamadas y visitas a referidos												
Telemercadeo y construcción de bases de datos	Utilizar el software contable, darle seguimiento												
Dialogar y ofrecerles productos	Realizar llamadas a clientes potenciales con productos nuevos												
Trabajar con excelente calidad	exigir al proveedor para darle continuidad al producto												
negociar precios con proveedores	Exigir precios para poder competir y posicionar un producto												
Optimizar el servicio al cliente	Hacer seguimiento continuo y llamadas post ventas												
Servicio a domicilio	Para clientes mayoristas que compren periódicamente												
Hacer seguimiento a clientes para fidelizar	prestar mejor servicio, acompañamiento, visitas, llamadas periódicas												

Cuadro 4. (Continúa)

ESTRATEGIAS	ACTIVIDADES	E	F	M	A	M	JN	JL	A	S	O	N	D
Negociar con proveedores y fabricas	Capital semilla para negociación												
Crear una nueva marca de Calidad	Diseñar logotipo del neumático y mensaje												
Hacer un trabajo de posicionar una marca	Realizar una planeación de distribución por zonas												
Desarrollo y creación de una marca propia	Diseñar logotipo del neumático y mensaje												
Registrar la marca en camara y comercio	Ir a la camara y solicitar, revisar condiciones												
Realizar un análisis financiero y rentabilidad	Revisar el presupuesto, viabilidad de la inversión												
Seguir trabajando con calidad	Respaldo de marca y Angelujos												
Dar incentivos	Regalar llaveros, mochilas, calibradores												
Mejorar los precios	Negociar con proveedores descuentos por grandes volúmenes												
Realizar eventos de capacitación técnica	Alquilar salón social para dictar taller, refrigerio, promover marcas												

Fuente, elaboración propia



## 10. PRESUPUESTO DE VENTAS PARA EL AÑO 2013

PRESUPUESTO DE VENTAS PARA EL AÑO 2013		
MES	VENTAS PESOS \$	PORCENTAJE PARTICIPACION X MES
ENERO	\$ 99.202.694	9,95%
FEBRERO	\$ 93.529.989	9,39%
MARZO	\$ 92.896.316	9,32%
ABRIL	\$ 74.174.617	7,44%
MAYO	\$ 82.776.755	8,31%
JUNIO	\$ 85.787.401	8,61%
JULIO	\$ 86.309.781	8,66%
AGOSTO	\$ 76.103.720	7,64%
SEPTIEMBRE	\$ 80.355.840	8,06%
OCTUBRE	\$ 74.356.572	7,46%
NOVIEMBRE	\$ 56.517.117	5,67%
DICIEMBRE	\$ 94.534.083	9,49%
TOTAL	\$ 996.544.885	100,00%

Para cumplir con el crecimiento en las ventas para el año 2013, aumentar la participación en el mercado del 0,27% a 0,35%, estas deben incrementarse en un 26% con respecto al año 2012

### **Porcentaje de inversión vs incremento en las ventas**

El incremento en las ventas para el año 2013 respecto al año 2012 será de \$205.636.246, y la inversión en el plan de mercadeo será de \$8.800.000, lo que representa un 4,28%, una cifra viable para alcanzar la meta, que está al alcance del presupuesto de la empresa y que justifica en tiempo y en dinero la ejecución del plan

## **11. CONCLUSIONES**

Se puede esperar para el año 2013 un aumento en la participación en el mercado de 0,27 a 0,34 aumentando las ventas del año 2012 de 790 millones de pesos a 1000 millones de pesos siendo el mercado de llantas y neumáticos de motos de 288.000 millones de pesos

Angelujos será para el año 2013 líder en la distribución de insumos y materiales para monta llantas de mejor servicio y calidad de la ciudad de Cali

El portafolio de clientes de Angelujos comprara un 25% más de sus productos en los próximos meses con el debido seguimiento de cada uno y la entrada de otras líneas de productos al mercado

Según el presupuesto realizado será posible encontrar 40 clientes nuevos en el año 2013 realizando visitas continuas, ofreciendo nuevos productos y teniendo un servicio a domicilio

El presupuesto de inversión realizada en el plan de mercadeo representa el 4% del incremento total en ventas que asciende a los 210 millones de pesos

Según el presupuesto de ventas para el año 2013 se justifica la inversión en el plan de mercadeo que representa un 4,28% del incremento en las ventas respecto al año 2012

Según el presupuesto de ventas para el año 2013 se justifica la inversión en el plan de mercadeo que representa un 4,28% del incremento en las ventas respecto al año 2012

## BIBLIOGRAFÍA

BELTRAN, Amador Alfredo; VILLEGAS, Orrego Fabio. Plan de marketing: Modelo para alcanzar el éxito en el mercado. Comunicación Impresa Editores 2009.

CENTRO VIRTUAL DE NEGOCIOS. El mercado importador de llantas al descubierto. [En línea]. 2011. Consultado el 15 de diciembre /2012. Disponible en Internet: <http://www.centrovirtualdenegocios.com/de-donde-vienen-las-llantas>

DIAN, DANE. Importaciones colombianas por CIIU. Año completo 2010. [En línea]. Consultado el 14 de diciembre /2012. Disponible en Internet: <https://hypatia.uao.edu.co/proxy/http/www.legiscomex.com/BancoConocimiento/I/indicadores-impo-2010-anocompleto-ciiu/indicadores-impo-2010-anocompleto-ciiu.asp>

ECHEVERRY. la desaceleración económica ha causado en el sector mayor desempleo. [En línea]. 2009. Consultado el 14 de diciembre /2012. Disponible en Internet:

<http://www.portafolio.co/archivo/buscar?producto=portafolio&q=Seg%C3%BAun+art%C3%ADculo+de+portafolio+del+13+de+octubre+del+a%C3%B1o+2009+la+desaceleraci%C3%B3n+econ%C3%B3mica+&tipodebusqueda=>

GUILTINAN, P.; PAUL, W. y MADDEN, J. Gerencia de Marketing Estrategias y Programas, Sexta Edición, de, Mc Graw Hill, Págs. 415-435.

INVESTIGACIÓN DE LA OMC. III comercio de mercancía 2010 pág. 54. [En línea]. 2010. Consultado el 15 de diciembre /2012. Disponible en Internet: [http://www.wto.org/spanish/res\\_s/statis\\_s/its2011\\_s/its11\\_highlights2\\_s.pdf](http://www.wto.org/spanish/res_s/statis_s/its2011_s/its11_highlights2_s.pdf)

KOTLER, Philip. Dirección de Marketing. La edición del Milenio. Person Educación de México, 2001.

KOTLER, Philip. Dirección de Mercadeo, Octava Edición, Prentice Hall, Pág. 104.

MARKETINGPOWER.COM. Sección Definición de Términos de Marketing Disponible en: <http://www.marketingpower.com/mg-dictionary.php?>

MCCARTHY y PERRAULT. Marketing Planeación Estratégica de la Teoría a la Práctica, 1er. Tomo. McGraw Hill, Pág. 56.

MCCARTHY y PERRAULT. Marketing: planeación estratégica, de la teoría a la práctica. [En línea]. 1996. Consultado el 15 de diciembre /2012. Disponible en Internet: <http://www.urbe.edu/UDWLibrary/InfoBook.do?id=7866>

PARMELEE, David. Como preparar un Plan de Marketing: Desde la fijación de objetivos y formulación de previsiones a la presentación del Plan. Barcelona: Ediciones Gestión 2000, S.A., Barcelona, 2002.

PASCA. M. Informe sobre el comercio mundial 2011. Organización mundial del comercio. [En línea]. 2011. Consultado el 15 de diciembre /2012. Disponible en Internet: <http://repuestos.auteco.com.co/inicio.php>

PORTAFOLIO. Auteco consolidaría posible alianza con la Austriaca KTM y la Japonesa Kawasaki dice que en el 2009. [En línea]. 2010. Consultado el 17 de diciembre /2012. Disponible en Internet: [http://www.portafolio.co/detalle\\_archivo/CMS-7893884](http://www.portafolio.co/detalle_archivo/CMS-7893884)

PORTAFOLIO. Las motos, clave para la economía del país. [En línea]. 2010. Consultado el 17 de diciembre /2012. Disponible en Internet: [http://www.portafolio.co/detalle\\_archivo/CMS-7234950](http://www.portafolio.co/detalle_archivo/CMS-7234950)

PORTAFOLIO. Se han incrementado las llantas asiáticas. [En línea]. 2010. Consultado el 17 de diciembre /2012. Disponible en Internet: [http://www.portafolio.co/detalle\\_archivo/MAM-4111571](http://www.portafolio.co/detalle_archivo/MAM-4111571)

PORTAFOLIO. Un 24% cayeron ventas de motos en primer semestre del 2009. [En línea]. 2009. Consultado el 17 de diciembre /2012. Disponible en Internet: [http://www.portafolio.co/detalle\\_archivo/CMS-6340607](http://www.portafolio.co/detalle_archivo/CMS-6340607)

PRO EXPORT COLOMBIA. Industria Automotomotriz en Colombia. [En línea]. 2012. Consultado el 23 de diciembre /2012. Disponible en Internet: [http://www.inviertaencolombia.com.co/images/Perfil%20Automotriz\\_2012.pdf](http://www.inviertaencolombia.com.co/images/Perfil%20Automotriz_2012.pdf)

STANTON, Etzel y WALKER. Fundamentos de Marketing, 13a. Edición, Mc Graw Hill - Interamericana, Pág. 676.